



Universidad
Politécnica
de Cartagena



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
EMPRESA

U P C T

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA “ELPOZO ALIMENTACIÓN, S.A.”



MARÍA DEL CARMEN MORENO GARCÍA

Curso 2014/15

Director/es: Antonio Juan Briones Peñalver

Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de
Graduado/a en Administración y Dirección de Empresas

ÍNDICE

1. Introducción.....	4
1.1 Interés y objetivo de estudio	5
1.2 Justificación de elección.....	5
1.3 Procedimiento del análisis empleado	6
1.4 Breve revisión bibliográfica	7
1.5 Previsibles resultados	7
1.6 Executive summary	7
2. Contextualización de la empresa	9
2.1 Origen y evolución de la empresa	10
2.2 Organización de la empresa.....	11
2.3 Ámbito geográfico.....	12
2.4 Actividad principal	13
2.5 Descripción del negocio	14
2.6 Evolución de la marca	15
2.7 Cartera de productos.....	17
3. Análisis estratégico del entorno.....	22
3.1 Análisis del entorno	23
3.1.1 Entorno genérico.....	23
3.1.2 Entorno específico	40
3.2 Análisis de la competitividad del sector industrial.....	44
4. Análisis estratégico interno	47
4.1 Misión, visión y objetivos de la empresa	48
4.2 Estructura organizativa de la empresa	50
4.3 Diagnóstico estratégico de la empresa.....	52
4.4 Benchmarking.....	65
5. Formulación y desarrollo de la estrategia competitiva.....	67
5.1 Estrategias de la empresa.....	68
5.2 Cuadro de Mando Integral.....	74
6. Conclusión.....	89
7. Glosario de términos.....	92
8. Bibliografía.....	94

FIGURAS

Página

Figura 1. Evolución de ElPozo Alimentación, S.A	11
Figura 2. Holding del Grupo Fuertes.....	12
Figura 3. Presencia de ElPozo Alimentación, S.A	13
Figura 4. Control Integral de Proceso.....	16
Figura 5. Cadena de valor.....	17
Figura 6. Cifra de negocios de ElPozo Alimentación, S.A	18
Figura 7. Cartera de Productos de ElPozo Alimentación, S.A	20
Figura 8. Tasa de crecimiento anual del PIB de la economía mundial	26
Figura 9. Indicadores de la economía española (%).....	27
Figura 10. Distribución de empresas de la Industria de Alimentación	28
Figura 11. Cesta de la compra de los consumidores españoles en 2014	29
Figura 12. Porcentaje de variación interanual del IPC	30
Figura 13. Evolución de la productividad real por ocupado.....	31
Figura 14. Evolución de la productividad	32
Figura 15. Evolución de las exportaciones 2007-2014.....	33
Figura 16. Países destino de las exportaciones españolas	34
Figura 17. Evolución de las importaciones 2007-2014	35
Figura 18. Principales proveedores de España	35
Figura 19. Proyección de la población española 2014-2064.....	37
Figura 20. Pirámides de población de España.....	37
Figura 21. Gasto en I+D en el sector alimentación	39
Figura 22. Gasto en consumo de carne 2014.....	40
Figura 23. Consumo según tipos de carne 2014.....	41
Figura 24. Evolución del Índice de Producción Industrial en España.....	41
Figura 25. Ranking de empresas de la industria cárnica	44
Figura 26. Datos diferenciadores con el máximo competidor.....	45
Figura 27. Crecimiento de las marcas blancas	46
Figura 28. Estructura organizativa de ElPozo Alimentación, S.A	51
Figura 29. Matriz DAFO	55
Figura 30. Estrategias del análisis DAFO	57
Figura 31. Perfil estratégico de ElPozo	59
Figura 32. Matriz Crecimiento-Cuota de mercado.....	61
Figura 33. Matriz Posición competitiva-Atractivo del mercado	62
Figura 34. Matriz Mckinsey del ElPozo Alimentación, S.A.....	63
Figura 35. Matriz Ansoff de ElPozo Alimentación, S.A.....	64
Figura 36. Estrategias genéricas de Porter.....	68
Figura 37. Factores del Cuadro de Mando Integral Global	86
Figura 38. Objetivos del Cuadro de Mando Integral Global	87

1

INTRODUCCIÓN

1.1 INTERÉS Y OBJETIVO DEL ESTUDIO

El fundamento de este trabajo reside en la importancia que poseen las decisiones, estrategias, y políticas adoptadas por la empresa elegida, y su influencia en los resultados obtenidos. El objetivo es valorar el grado de importancia de dicha influencia en los resultados finales obtenidos por la empresa, a pesar de los obstáculos como son tanto los factores externos como los internos, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos en la asignatura Dirección Estratégica, estableciendo un Análisis y Planificación Estratégica de las Políticas Empresariales que ayude a mejorar la posición de la empresa estudiada y conocer las Estrategias Directivas de las Organizaciones que mejoran su competitividad.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN

Entre los motivos que justifican la elección por ElPozo Alimentación, S.A. destaca la importancia de este no sólo a nivel regional y nacional, sino también a nivel internacional, siendo considerada hoy en día una de las empresas líder en productos alimenticios con base cárnica, y contando con un excelente posicionamiento en terrenos de I+D+i, sistema productivo, calidad, tecnología y compromiso con la sociedad. Pues se trata de una mercantil que a pesar de los obstáculos, ya mencionados anteriormente, tiende a superarse en su actividad con ayuda de sus inversiones en estudios sobre la demanda de los consumidores, mejoras en los productos y servicios que ofrecen, mejoras en el proceso de producción...con la intención de cumplir su objetivo, que según el Dossier de Prensa 2014 de ElPozo Alimentación, S.A. es "satisfacer al consumidor facilitándole los alimentos, no sólo de total aceptación organoléptica, equilibrados y nutritivos, sino que también les aporten un plus de salud, placer, bienestar y comodidad". Y por su constancia, compromiso y superación en la actual coyuntura económica, es finalmente mi elección para la realización del TFG.

1.3 PROCEDIMIENTO DEL ANÁLISIS EMPLEADO

El camino que hemos recorrido para poder llegar a los objetivos que marcan este TFG, está constituido por diferentes fases:

- En primer lugar, nos centramos en conocer a la empresa en cuestión con el fin de poder situarla en un contexto económico determinado, que nos permita llegar a los factores que influyen sobre ella. Para ello estudiamos el origen y evolución de la misma, el ámbito geográfico, cuál es su organización, funcionamiento, modelo organizativo y su cartera de productos.
- En segundo lugar, tras haber podido situar a la empresa en un contexto económico, procedemos a realizar el análisis del entorno general, mediante el estudio de los factores económicos generales, político-legales, socioculturales y tecnológicos, y el análisis del entorno específico mediante la aplicación de la cinco fuerzas competitivas de Porter (1979). Además, tendremos que estudiar la competitividad del sector industrial.
- En tercer lugar, haremos un análisis estratégico interno de la empresa en el que conoceremos puntos como la misión y visión de la empresa, sus objetivos, estructura económica, cartera de productos, benchmarking, y diagnóstico estratégico a través de técnicas de perfil estratégico, análisis DAFO y matrices de análisis estratégico.
- En último lugar, estudiaremos las diferentes estrategias adoptadas por la empresa, y elaboraremos un programa integral de reestructuración de la misma mediante la utilización del Cuadro de Mando Integral de la Empresa.

1.4 BREVE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para el estudio de los puntos establecidos me he servido de los documentos que el Gabinete de Comunicación del Grupo Fuertes me ha proporcionado, la consulta de la página web oficial de la empresa, además de otros portales que serán mencionados posteriormente, de noticias en periódicos como Europapress, de distintos informes como el Informe Económico 2014 de la FIAB realizado en marzo de 2015, el Informe Sectorial de la Región de Murcia y otros muchos documentos cuyas fuentes serán mencionadas posteriormente.

1.5 PREVISIBLES RESULTADOS

Previsiblemente, los resultados esperados tras el análisis y estudio de la empresa y de las estrategias llevadas a cabo por esta, es la verificación de la eficiencia de la actividad, la positiva repercusión de las decisiones adoptadas y el buen funcionamiento de los procesos implantados por la sociedad.

1.6 EXECUTIVE SUMMARY

The Final Project is an assessment of all external and internal variables that impact directly and indirectly in a company, in this case, ElPozo Alimentación, S.A. This analysis is essential to determine whether the decisions taken by the company are correct or not, and if the answer to these elections, you're getting from the market, is expected.

ElPozo Alimentación, S.A. choice has its reasons in the importance of this not only at regional and national level but also at international level, being considered today one of the leading meat-based food products companies, and with an excellent positioning in areas of R & D, production system, quality, technology and commitment to society. Because it is a trade that despite the obstacles, tends to overcome in their activity with the help of their investments in research on consumer demand, improved products and services offered and improving the production process.

The methodology for the realization of this project consists of several stages:

In the first one we have to study the company to place it in an economic context. So we analyze its origin and evolution, its activity, geographic scope, organization, operation and product portfolio, among others.

Secondly, we analyzed the generic environment by macroeconomic parameters and the specific environment by implementing the five competitive forces of Porter (1979). In addition, we evaluated the competitiveness of the industrial sector.

On the third point, we will matrices internal analysis of the company by assessing the mission, vision and objectives of its economic structure and the realization of the strategic benchmarking and diagnostic techniques through strategic profile, SWOT analysis and strategic analysis.

Fourth we study the different strategies adopted by the company, and elaborate a comprehensive restructuring program it using the Balanced Scorecard Business.

Finally, we can draw conclusions and determine which parameters the Strategic Management of ElPozo Alimentación, S.A. is the most appropriate. And add personal recommendations could apply the company, as possible solutions.

For realization of the points I have used the documents you have given me the Press Office of the Fuertes Group, as Press Kit 2014 ElPozo Alimentación, SA, the Corporate Dossier 2014 Fuertes Group, documents sales situation of the company and objectives, in addition to consulting the official website of the company, Europapress news in newspapers such as the Economic Report 2014 published by the Spanish Federation of Food and Drink Industries, information web sites like the Spanish Association for Standardization and Certification (AENOR), INE, Datosmacro, etc.

The expected results after the analysis and study of the company and the strategies carried out by this, is the verification of the efficiency of the activity, the positive impact of the decisions and the proper functioning of the processes implemented by the company.

2

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN

ElPozo Alimentación, S.A. tiene su origen en 1936, con la apertura de una humilde charcutería sita en Alhama de Murcia y la razón social del negocio se fundamenta en que este se ubicó en una plaza llamada El Pozo Concejil. Con el paso del tiempo esta comercial de pequeñas dimensiones dedicada a la venta de productos cárnicos, fue creciendo a la par que su demanda. Así, en 1954, Antonio Fuertes Sánchez fundó una fábrica de embutidos que actuaba en un ámbito regional.

Más adelante, en 1971, se construye un matadero frigorífico y una sala de despiece con el objetivo de provocar un incremento en el nivel de rentabilidad, pues su actividad deja de estar centrada en la venta de productos elaborados para dedicarse, a partir de ese momento, a la comercialización de carne fresca.

En los años siguientes a esa fecha, se producen diferentes ampliaciones en las instalaciones para las cuales fueron necesarias importantes cantidades desembolsadas.

En 1983, ya se cuenta con la tecnología más avanzada en ese momento.

Es en 1992 cuando, tras nuevas ampliaciones, comienza a funcionar la nueva planta de jamón curado. Ocurre lo mismo en 1998, donde arranca el funcionamiento del nuevo Centro de preparación de pedidos. Ya en el año 2000 se inaugura una nueva planta de jamón york, y un Centro Logístico totalmente automatizado. Seis años más tarde se abre paso a un nuevo Centro de Procesamiento de carnes y productos cárnicos frescos.

A pesar del comienzo de una nueva etapa de decrecimiento económico en 2008, y de las consecuencias devastadoras que aún, hoy en día, sigue sufriendo la mayoría de la sociedad, ElPozo Alimentación consigue superarse. Ello se refleja en 2010 con la puesta en funcionamiento de un nuevo Centro de fraccionamiento y cocidos, además de conseguir ser líder en el sector de la salud en materia de cárnicos con su gama BienStar, y en 2012 con el lanzamiento de Extratiernos.

Actualmente las instalaciones de la empresa alcanzan los 400.000 m², que están dedicados además a un Centro de Educación Infantil destinado a hijos menores de 3 años de los empleados, una oficina bancaria, un Centro de formación, uno de fitness, sala de ocio, etc.

Figura 1. Evolución de ElPozo Alimentación, S.A.



Fuente: Elaboración a partir de la página oficial de ElPozo Alimentación, S.A.

2.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

ElPozo Alimentación S.A. es una empresa dedicada al sector de la alimentación y perteneciente al Grupo Fuertes, presidido por Tomás Fuertes, que es una agrupación de empresas centradas en dos áreas de negocio: Área Agroalimentaria en la que se encuentra la empresa en cuestión de alimentación cárnica y base de proteínas entre otras como, Agrifusa (agricultura), Cefusa (ganadería), Procavi (producción de carne de pavo), y el Área de Diversificación, donde están compañías dedicadas a actividades que no pertenecen al sector de la alimentación, como Profusa (promoción de viviendas y gestión de suelo), Aemedsa (empresa petroquímica), y otros negocios como los destinados a la gestión hotelera, los de ocio (Terra Natura de Benidorm y Murcia), sin olvidarnos de la sociedad de capital riesgo Infu Capital.

Figura 2. Holding del Grupo Fuertes

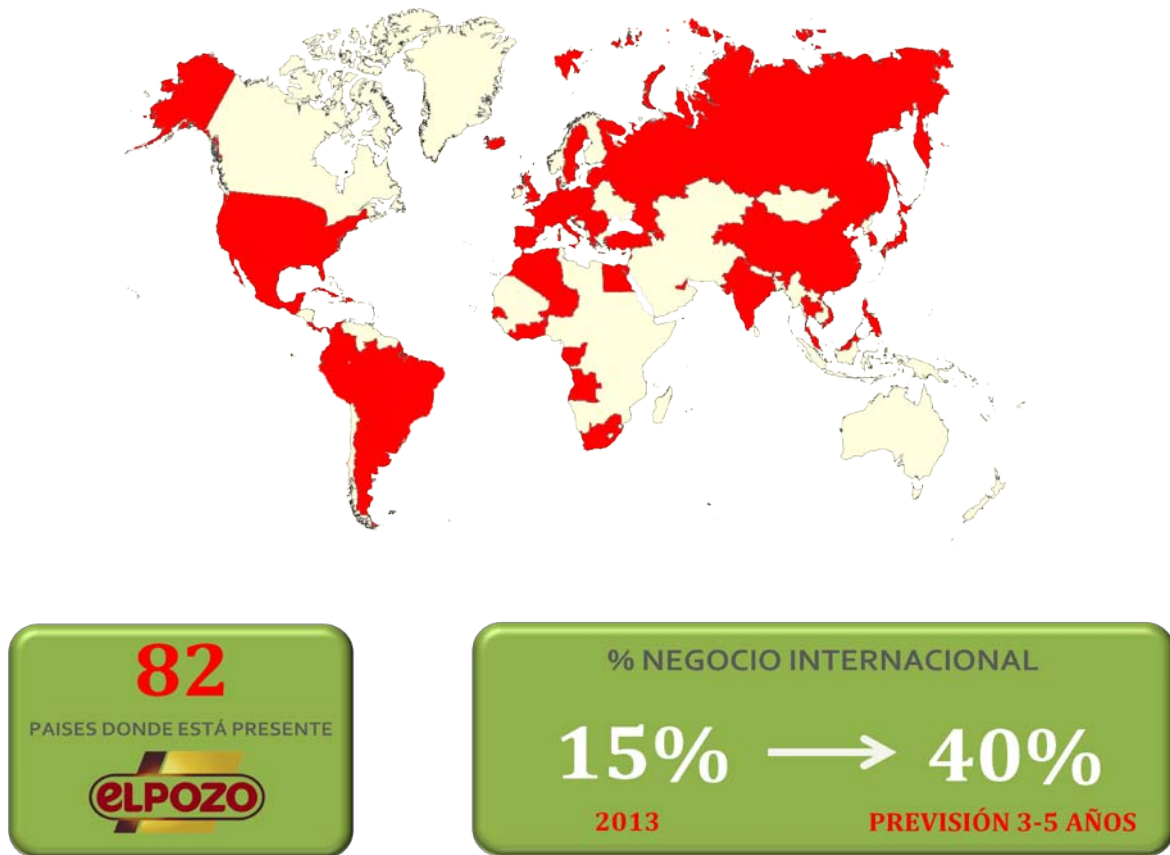


Fuente: Elaboración propia a partir del Dossier Corporativo del Grupo Fuertes 2014

2.3 ÁMBITO GEOGRÁFICO

ElPozo ha pasado de ser una pequeña chacinería que ofertaba sus productos a vecinos de Alhama de Murcia, a una fábrica de embutidos que actuaba en un ámbito regional, y a ser finalmente una empresa de alcance no solo nacional, sino internacional, operando en 82 países actualmente. Su domicilio fiscal permanece en la Avenida Antonio Fuertes 1, de Alhama de Murcia (Murcia).

Figura 3. Presencia de ElPozo Alimentación, S.A.



Fuente: Imagen cedida por el Gabinete de Comunicación del Grupo Fuertes

2.4 ACTIVIDAD PRINCIPAL

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), El Pozo Alimentación, S.A., pertenece a la categoría C101. Procesado y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos, cuya actividad principal según Standard Industrial Classification (SIC) es 2011 Mataderos y salas de despiece excepto avícola.

El objeto social de esta empresa es definido como "La Actividad de Matadero, así como la fabricación, elaboración y comercialización de productos alimenticios, al por menor y al por Mayor, en factoría o local distinto; así como, la importación y exportación de productos alimenticios, la explotación y gestión de plantas fotovoltaicas y de cogeneración" (<http://www.axesor.es/Informes-Empresas>).

También es definida su actividad por Infoempresa.com, como "La compra, venta y arrendamiento de fincas rusticas, explotaciones agrícolas y ganaderas La promoción, construcción, compra, venta y arrendamiento de todo tipo de inmuebles urbanos".

2.5 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Según el Dossier Corporativo 2014 del Grupo Fuertes: la empresa cuenta con 942 millones de euros facturados en el ejercicio 2014, más de 340 millones de euros en recursos propios, y a 31 de Diciembre de 2013, la plantilla era de 3.677 empleados directos localizados en el centro de producción de Alhama de Murcia, y 20.000 empleados indirectos. Actualmente el complejo industrial es de 400.000 m² en la avenida Antonio Fuertes 1 de Alhama de Murcia.

El funcionamiento de la empresa tiene su razón de ser en ofrecer las mejores soluciones a los clientes, además de asegurar garantías, futuro y rentabilidad, y con la mayor eficacia posible, a todos los grupos de interés. Así que la filosofía de la empresa está basada en lo que ellos llaman la "Mejora Constante", y por ello existe una gran inversión en I+D+I aplicada en todas las áreas de la empresa, que junto al sistema de trazabilidad conocido como Control Integral de Proceso (CIP), del que hablaremos más adelante, y el sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC), se asegura el correcto funcionamiento de la cadena de valor, desde el aprovisionamiento de materias primas hasta la llegada del producto a manos del consumidor final.

Para lograr los objetivos empresariales, ElPozo Alimentación, S.A. establece como modelo organizativo el Control Integral de Proceso (CIP) que trata de un sistema de trazabilidad productiva que permite un seguimiento de los indicios que va dejando un producto a lo largo de la cadena, "desde la investigación de las necesidades y demandas de los consumidores, la información que deriva de los puntos de venta, las materias primas para la elaboración de piensos, las granjas de cría y producción, la transformación, elaboración, comercialización, y los servicios ofrecidos a las cadenas de distribución, y la atención personalizada al consumidor de sus soluciones que comercializa" (Dossier de Prensa 2014, de ElPozo Alimentación).

La finalidad de este sistema consiste en dar respuesta a las cuestiones relacionadas con la alimentación: nutrición, salud, sabor y comodidad, además de controlar que el funcionamiento de todas las fases de la cadena de valor es el correcto. Dichas fases de la cadena de valor son las siguientes:

- El punto de partida para un buen rendimiento es el de conocer los gustos de los consumidores, y para ello, empleados de la empresa se dedican al estudio de mercado. Seguidamente se estudian los puntos de venta del producto, para conseguir una eficaz puesta a disposición de los productos.
- Otra fase importante de la cadena de valor es la del control de las explotaciones agrarias, que son el origen de las materias primas para la buena alimentación del ganado (cerdo, cerdo ibérico, pavo y vacuno). Dicho ganado se selecciona genéticamente para obtener las mejores razas, y así, los mejores productos cárnicos. Todo ello se hace porque según el Dossier de Prensa 2014 de ElPozo Alimentación, S.A., "la normativa de Bienestar Animal condiciona todas las actuaciones empresariales".
- En el Centro de Preparación de Carnes y Productos cárnicos frescos se elige el destino de la carne. Esta pasa a distintas plantas de producción, donde se elaboran más de 500 productos.

Todos los centros por donde pasa la materia cuentan con la tecnología más avanzada para no romper la cadena de frío necesaria para la conservación del producto y para la automatización de todos los procesos. Cabe mencionar que la empresa "cuenta con tres áreas comerciales de servicio al cliente, responsables de desarrollar las distintas líneas de productos: Elaborado Nacional, Elaborado Internacional y Fresco" según el Dossier Corporativo 2014 de ElPozo Alimentación, S.A.

- Desde Marketing la marca es impulsada al resto del mundo, en Logística se lleva a cabo todo el proceso de etiquetado, envasado y embalaje para que llegue a los clientes en perfecto estado y en el tiempo estipulado. Esta área se encuentra coordinada con el área de Producción, Comercial y Planificación de la Demanda.

Antes de concluir este epígrafe no se nos puede olvidar que el hecho de que ElPozo Alimentación, S.A. forme parte del Holding Grupo Fuertes, donde se hayan otras empresas agroalimentarias, constituye una ventaja al entrelazar sus actividades con estas últimas para dar soluciones en el sistema de trazabilidad. Por esto es que la sociedad se caracteriza por un sistema de integración vertical.

Figura 4. Control Integral de Proceso



Fuente: Página oficial de ElPozo Alimentación, S.A.

Figura 5. Cadena de valor



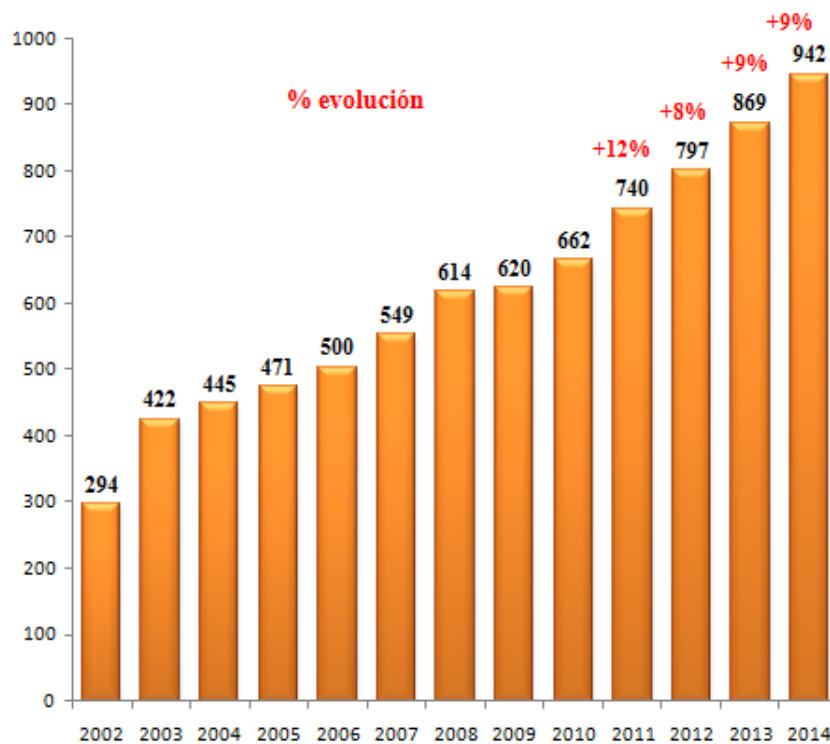
Fuente: Elaboración propia

2.6 EVOLUCIÓN DE LA MARCA

Según el Informe Sectorial de Marzo 2014, publicado por el Instituto de Fomento de la Región de Murcia, a nivel regional, la estructura empresarial del sector cárnico murciano está marcada por el liderazgo de la sociedad, cuya actividad supone aproximadamente dos tercios del volumen sectorial.

ElPozo Alimentación, S.A es uno de los referentes en el sector agroalimentario a nivel nacional, habiendo obtenido un crecimiento en sus ventas del 9% en el ejercicio 2014, respecto del ejercicio anterior, alcanzando los 942 millones de euros gracias a su apuesta por la exportación, el posicionamiento de marca y a la innovación de productos que influyen de manera positiva en la salud, y destacando por ser una sociedad eficiente y competitiva en el globalizado mercado actual, a pesar de la actual coyuntura económica.

Figura 6. Cifra de negocios de ElPozo Alimentación, S.A.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por el Gabinete de Comunicación del Grupo Fuertes.

La evolución de la empresa la ha llevado a situarse en los mejores puestos del mercado, gracias a su imagen, calidad de marca e innovación, reflejándose en el nivel de las exportaciones, pues según el Dossier de Prensa 2014 de ElPozo Alimentación, S.A. “la marca está presente en más de 82 países”, como se ha mencionado anteriormente en el epígrafe 2.4 Ámbito geográfico, “y sus objetivos se centran en consolidarse en áreas geográficas de gran potencial como Asia, América y Europa del Este”. En relación con esto último, según una noticia del 24 de julio de 2014 de EuropaPress “el holding está

invirtiendo 126 millones de euros junto al líder cárnico ruso, en la puesta en marcha de una empresa dedicada a la producción y comercialización de carne de pavo que estará en funcionamiento en este año 2015. La empresa se llama Tambosvkaia Indeika y dará trabajo directo a más de 1.000 personas”. Tomás Fuertes añadió a esto que “este comportamiento refleja el acierto de nuestros esfuerzos. Nuestra estrategia ha sido siempre la de reinversión y la mejora constante. Y en esa línea vamos a continuar”. Asimismo podemos determinar que los objetivos de la mercantil están próximos a cumplirse, y que repercutirán de manera positiva en el Importe Neto de la Cifra de Negocios para los próximos años.

2.7 CARTERA DE PRODUCTOS

En cuanto a la cartera de productos de ElPozo Alimentación, S.A. se dan productos elaborados, carne y elaborados de fresco, internacionales y especial hostelería, entre los que se encuentran el jamón cocido, legado ibérico, pavo, pollo, york, curados, salchichas, despiece de cerdo, despiece de vacuno, especiales Extratiernos para niños, bacon, adobado o patés, productos que comprenden la gama BienStar (ahora sin lactosa, y los productos de pollo y pavo sin fécula), y productos All Natural...

Figura 7. Cartera de Productos de ElPozo Alimentación, S.A.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la página oficial de la empresa.

La gama ElPozo Selección incluye jamones, paletas y lomos ibéricos preparados en distintos formatos, al igual que productos de charcutería ibérica (chorizo, salchichón,

mortadela, salchichas...), que por su calidad satisfacen la parte premium del mercado.

Legado Ibérico es, según la página oficial de la empresa, “firma especialista en jamones y paletas ibéricas” con un nivel de calidad extraordinario ya que, como afirman ellos “selecciona los mejores jamones de la matanza diaria y los elaboran con el mínimo de sal, de una manera tradicional para obtener las mejores cualidades organolépticas”. Entre los productos está el Jamón con una curación mínima de 9 meses, y el Jamón Reserva “Serie Oro” con una curación mínima de 12 meses.

La marca ElPozo BienStar lideró el mercado de salud respecto a alimentos con base cárnica, proporcionando alimentos bajos en sal y reducidos en grasa, y destinados a aquellos que quieran cuidar de su salud o que por prescripción médica vean limitada su alimentación.

Los productos frescos de Extratiernos van destinados sobre todo a niños. Se introdujo en el mercado en el año 2012, y se caracterizan por su gran jugosidad conseguida por su proceso de marinado.

La gama All Natural está dirigida a consumidores que quieren cuidar su alimentación con productos naturales, exentos de ingredientes artificiales, fosfatos y otros aditivos. De esta manera se consigue el sabor tradicional de los productos cárnicos, sin que se produzca la pérdida del aspecto atractivo del alimento, ni el de la textura. Ello se consigue por el cuidado en el proceso productivo, maduración y cocción de los productos. Esta gama está constituida por jamón cocido, salami, salchichón, chorizo y pechuga de pavo (sin lactosa).

3

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

Una vez conocida a la empresa en cuestión, su origen, evolución, actividad principal, funcionamiento...podemos situarla en un contexto económico que nos permitirá estudiar las adversidades a las que se enfrenta. Para ello haremos un análisis del entorno y de la industria competitiva a continuación.

3.1ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para conocer la empresa tenemos que estudiar la situación del entorno y todas las variables que la condicionan. Para ello analizaremos la evolución, en estos años, de la economía mundial, europea, española, y en concreto la economía en el sector de la industria de alimentación y bebidas. Por un lado abordaremos el entorno genérico que es aquel entorno de fuera de la empresa, que afecta en general a cualquier sector en mayor o menor medida, y por otro lado tendremos en cuenta el entorno específico, cuyos factores afectan directamente a la empresa por pertenecer a un determinado sector.

3.1.1 ENTORNO GENÉRICO

Estudiaremos cada uno de los factores que recoge el entorno genérico, mediante el Análisis PEST (Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos), el cual nos llevará a conocer las amenazas y las oportunidades que se presentan en el mercado.

FACTORES POLÍTICO-LEGALES

Para llevar a cabo la actividad industrial a la que pertenece esta empresa hay que tener en cuenta la legislatura vigente (en el BOE) creada con el fin de la protección de la salud e intereses de aquellos que consumen los productos elaborados en esta industria, además de velar por la praxis de la competencia legal y acabar con métodos engañosos. Dicha normativa se encuentra en el Reglamento (CE) n.º 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria .

Dicho Reglamento se formuló a partir de otros:

- Reglamento (CE) n.º 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios.
- Reglamento (CE) n.º 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, por el que se establecen normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal.
- Reglamento (CE) n.º 854/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, por el que se establecen las normas específicas para la organización de los controles oficiales de los productos de origen animal destinados al consumo humano.

Además el Real Decreto 474/2014, de 13 de junio, donde se aprueba la norma de calidad de los derivados cárnicos que se comercializan en España, recoge la caracterización de los derivados cárnicos en función del tratamiento térmico realizado, los factores de composición y calidad, el etiquetado y las características físico-químicas.

Según un informe sobre El Estudio De La Competitividad de la UE. Nª 199 de EUROCARNE (Autor: David Barreiro) “las leyes comunitarias tienen como objetivo proteger a los consumidores asumiendo que las características de la carne no pueden ser observadas de manera objetiva. El objetivo es proteger y controlar los intereses de los consumidores. La responsabilidad recae, según el artículo 17 de la Ley General de Alimentación, en los operadores de alimentos y de alimentación animal. La ley obliga a tomar unas medidas de higiene que en el caso de la industria cárnica, implica el desarrollo del sistema de APPCC, así como la implementación de sistemas de trazabilidad y de seguir las recomendaciones y guías del Codex”. Además se establecen estándares que suponen costes elevados para las empresas productoras.

Algunas de las obligaciones que recaen en esta industria son:

1. -Realización de análisis clínicos y controles de calidad en este sector, para determinar el correcto estado de los productos.
2. Cumplimiento de la legislación sobre animales.

3. Control de la higiene industrial, por parte de las autoridades sanitarias.

Por otro lado, hemos de tratar los impuestos aplicados a los productos cárnicos, y cabe mencionar que el pasado año se estudió la posible subida del IVA en la reforma del sistema fiscal, pasando del IVA reducido del 10% al IVA general del 21%. Frente a ello, se dio la oposición de los principales representantes nacionales de la cadena de valor cárnica (ANAFRIC, ANICE, ANPROGAPOR, APROSA, ASOPROVAC Y FECIC), justificando dicha oposición en que el incremento del IVA perjudicaría notablemente la viabilidad de las explotaciones de producción y las industrias de la carnes, frenando la recuperación económica del sector.

FACTORES ECONÓMICOS GENERALES

Como ya sabemos, desde hace un tiempo atrás, concretamente desde 2008, el mundo atraviesa una delicada situación financiera y económica, originada por una serie de especulaciones, decisiones políticas, económicas y monetarias y corrientes ideológicas, que llevaron al estallido de la burbuja inmobiliaria y del negocio financiero, y que han hecho mella en cada rincón de este planeta, con devastadoras consecuencias tales como la inflación, el aumento del tipo de interés, falta de liquidez, cierre de empresas, aumento del paro, aumento del endeudamiento, desahucios, descenso del consumo, de inversiones, etc. Desde entonces han pasado siete años, y aún hoy en día seguimos sufriendo esas repercusiones.

Algunos de los factores importantes a tener en cuenta para evaluar esta dimensión son:

➤ **CRECIMIENTO DEL PIB**

Durante el pasado año el crecimiento de la economía mundial se ha mantenido en el mismo nivel respecto del año anterior (3,4%). Pese a ello, la evolución no ha ido en la misma dirección en toda la geografía, pues mientras en las economías avanzadas, como Estados Unidos y la Eurozona, se ha producido un crecimiento del 1,8%, las economías en desarrollo han decrecido en un 0,4%. El caso más destacado es el de Rusia, que de crecer en 2013 un 1,3%, pasó al 0,6% en 2014, como consecuencia de la bajada del precio del petróleo y las sanciones derivadas del conflicto con Ucrania.

En Europa, la economía que más ha crecido ha sido Alemania (1,6%), Francia crece con dificultades (0,4%), Italia se mantiene en recesión (-0,4%), y España salió de ella en el tercer trimestre de 2013, terminando el año 2014 con un crecimiento del 1,4%.

Figura 8. Tasa de crecimiento anual del PIB de la economía mundial

	2013	2014
Producto Mundial	3,4	3,4
Economías Avanzadas	1,4	1,8
EEUU	2,2	2,4
Eurozona	-0,5	0,9
Alemania	0,2	1,6
Francia	0,3	0,4
Italia	-1,7	-0,4
España	-1,2	1,4
Japón	1,6	-0,1
Otras economías avanzadas	-0,1	2,8
Economía de mercados emergentes y en desarrollo	5	4,6
América Latina y Caribe	2,9	1,3
Brasil	2,1	0,1
México	1,4	2,1
Rusia	1,3	0,6
Asia	7	6,8
China	7,8	7,4

Fuente: Elaboración propia a partir de Worl Economic Outlook
(Fondo Monetario Internacional, FMI), abril 2015.

En España existen indicios suficientes para confirmar que la nación ha salido de la recesión. Pese a ello, no podemos hablar de salida de la crisis debido a desequilibrios en variables como el desempleo, deuda externa, deuda pública y deuda privada. En 2014, el PIB ha crecido un 1,4%, producido por el incremento del consumo (1,8%), de la inversión (3,4%). Respecto a la demanda externa, también han crecido las exportaciones (4,2%), pero el crecimiento de las importaciones (7,6%) incide negativamente en el crecimiento del PIB en este año. Dicho crecimiento se refleja además en el aumento de la tasa de empleo del 0,5%, y por lo tanto, en el descenso de la tasa de paro del 2%, siendo el número de desempleados de 5,5 millones de personas según la EPA. Por esta razón,

además de por el elevado endeudamiento de las AA.PP, empresas y familias, es por lo que no podemos hablar de salida de crisis en España.

Figura 9. Indicadores de la economía española (%)

	2012	2013	2014
PIB	-2,1	-1,2	1,4
Consumo Final	-3,1	-2,4	1,8
Inversión	-8,3	-3,7	3,4
Exportaciones	1,2	4,3	4,2
Importaciones	-6,3	-0,5	7,6
Balanza Cta. Corriente (% PIB)	-0,1	1,4	0,1
IPC	2,4	1,4	-0,2
Tasa de paro (% Población Activa)	25,8	25,7	23,7
Empleo	-4,4	-3,3	0,5
Déficit AA.PP (% PIB)	-10,3	-6,8	-5,7
Tipos de interés deuda pública 10 años (%)	5,9	4,6	2,1
Prima de riesgo (respecto alemán)	435	299	156
Euribor a 12 meses (%)	1,1	0,5	0,5

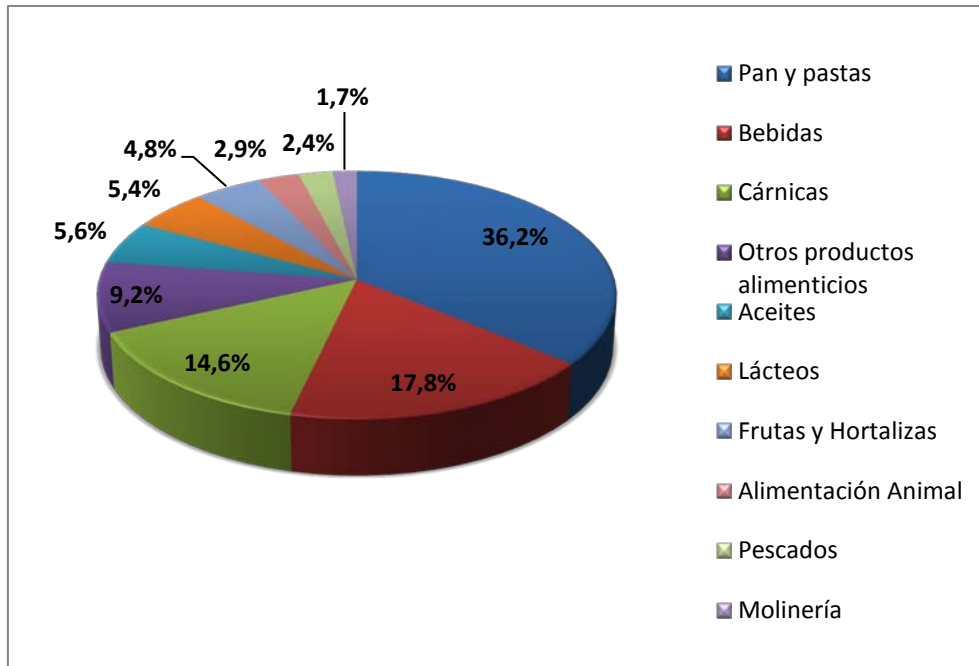
Fuente: Elaboración propia a partir del INE y Banco de España

Por sectores, en general se ha producido un crecimiento positivo en 2014, aunque existe una gran diferencia de unos a otros, pues mientras el sector de la construcción sigue con tasas negativas, sectores como el de la agricultura, servicios e industria gozan de un crecimiento positivo. En concreto, la industria de la alimentación y bebidas ha evolucionado positivamente, debido al aumento de la producción en un 3,8 %, del empleo en un 7,1%, y de las exportaciones en un 5,8% (suponiendo el 10% del total de las exportaciones de España).

En 2014, el 68% del sector de la industria de alimentación y bebidas lo formaban empresas dedicadas a productos de panadería y pastas alimenticias (36,2%), a la fabricación de bebidas (17,8%), y al procesado y conservación de carne y productos cárnicos (14%). Este último tiene una importante influencia en el crecimiento del sector, ya que comprende más de la quinta parte del total de

ventas netas del sector de la alimentación. Respecto a los demás sectores, podemos afirmar que en los últimos años ha aumentado el número de empresas, especialmente aquellos dedicados a frutas y hortalizas, aceites y lácteos.

Figura 10. Distribución de empresas de la Industria de Alimentación



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Económico 2014 de la FIAD
(Marzo 2015)

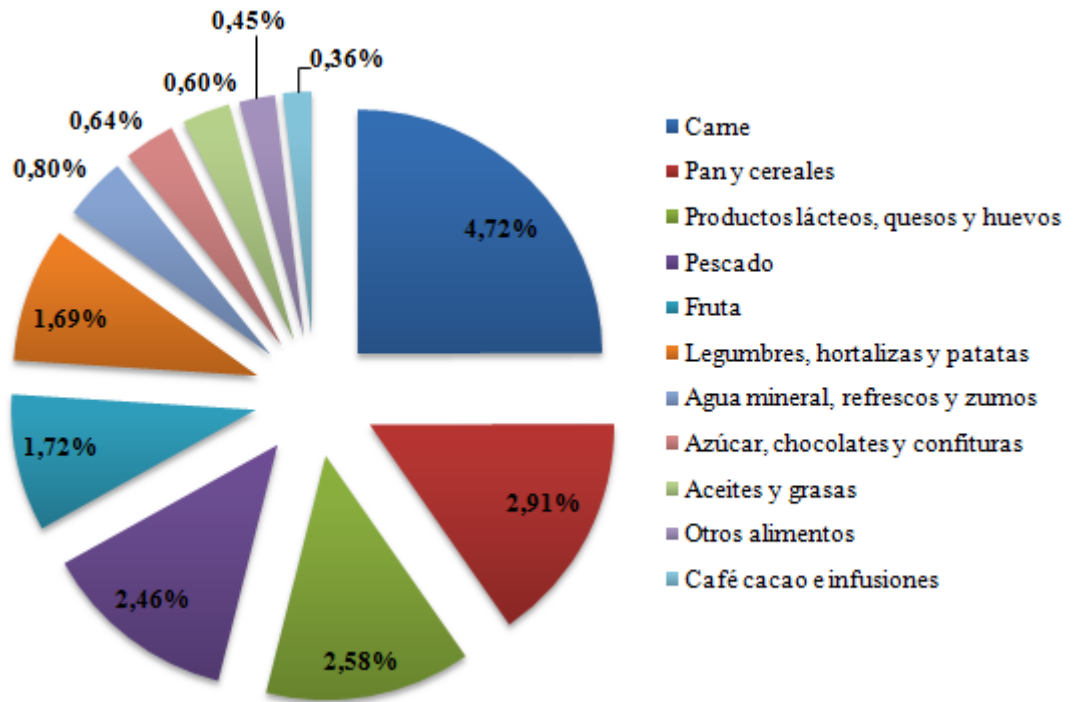
➤ ÍNDICE DE PRECIOS DE CONSUMO (IPC) E INFLACIÓN

El IPC es un indicador que mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población de un país o una región. Este índice permite conocer el nivel de inflación o deflación que se produce en los precios. De los 12 grupos que componen el IPC, se encuentra en primera posición el Sector de Alimentación y bebidas no alcohólicas con un 18,9%.

En el año 2014 el peso de la cesta de compra de los consumidores aumentó respecto al año anterior. Todos los alimentos y bebidas que lo componen han incrementado en mayor o menor medida, siendo el que más ha destacado por su crecimiento los aceites y grasas (9,4%), seguidos de las frutas (8,9%), y el café, cacao e infusiones (7,6%). La carne aumenta en un 3,5%, y el pan y cereales en un 1,9%. Pese a su lento crecimiento, en 2014 el principal alimento de consumo

de los españoles fue la carne, con un 4,7% de la cesta de la compra de los consumidores

Figura 11. Cesta de la compra de los consumidores españoles en 2014



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Económico 2014 de la FIAD
(Marzo 2015)

Atendiendo a los precios, en 2014, se produjo una reducción generalizada de estos en los alimentos, respecto del año anterior. Sobre todo destaca la caída de las legumbres, hortalizas y patatas en un 6%, los vinos en un 4,5%, y aceites y grasas en un 4,4%. El precio de la carne sólo cae en un 0,4%. Mientras, se produce la inflación en frutas, pescados, crustáceos y moluscos, y aguas minerales, refrescos y zumos.

Figura 12. Porcentaje de variación interanual del IPC

	2013	2014
Aceites y grasas	3,2	-4,4
Agua mineral, refrescos y zumos	1,8	0,1
Azúcar, chocolates y confituras	0,1	-3,2
Café, cacao e infusiones	-1,0	-1,4
Carnes	0,2	-0,4
Cerveza, licores y vinos	1,2	-0,8
Frutas	2,9	3,1
Legumbres, hortalizas y patatas	3,0	-6,0
Otros alimentos	1,2	-1,4
Pan y cereales	0,4	-0,3
Pescados, crustáceos y moluscos	1,9	3,4
Productos lácteos, quesos y huevos	0,9	-0,5
Índice General	0,3	-1,0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe Económico 2014 de la FIAD (Marzo 2015)

➤ EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad es la relación existente entre la producción y la totalidad de los medios empleados, o lo que técnicamente se conoce como Rendimiento. Una mayor productividad supone un mayor nivel de producción. Se obtiene a partir del cociente entre Valor Añadido Bruto real (VAB real) y el número de ocupados.

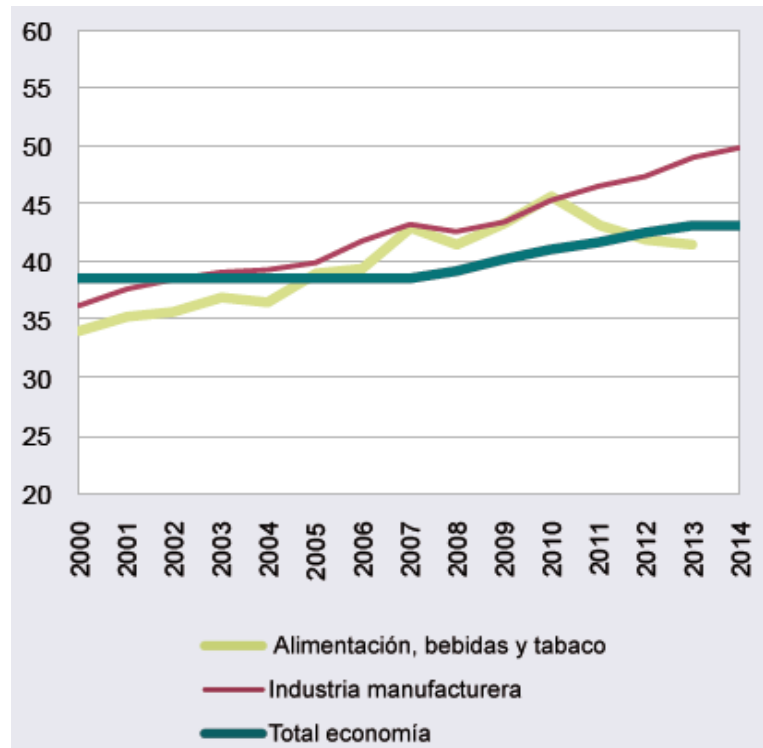
En la evaluación de este factor, tenemos en cuenta que la Contabilidad Nacional Española del INE (base 2000) analiza conjuntamente el sector de alimentos y bebidas con el del tabaco, haciendo de ellos un único sector (divisiones 10-12 de la CNAE 2009).

En los primeros años de la crisis, el nivel de productividad por ocupado del sector de alimentación, bebidas y tabaco alcanzó el mismo horizonte que el sector manufacturero, cuando anteriormente los niveles de este último han estado siempre muy por encima del primero. La razón de ello es el crecimiento de la productividad del sector de alimentación, bebidas y tabaco en los años precedentes a la crisis. Como podremos observar en las siguientes gráficas, el

auge de la productividad culmina en 2010, momento en el que comienza una etapa de decadencia de este factor.

Figura 13. Evolución de la productividad real por ocupado

Niveles (miles de euros de 2000 por ocupado)

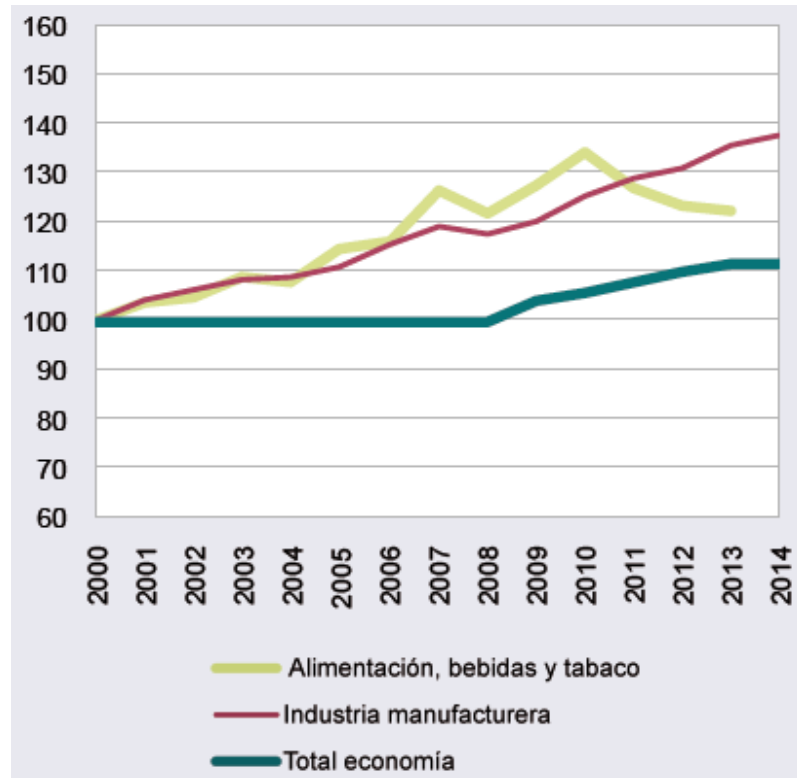


Fuente: Informe Económico 2014 de FIAD (Marzo 2015)

El máximo nivel de productividad alcanzado por el sector de alimentación, bebidas y tabaco fue en 2010, con 45.647 €. De ese año en adelante cambió la tendencia de la productividad para este sector, comprendiendo en 2011 y 2012 una especial inclinación negativa. Mientras tanto, la trayectoria de la industria manufacturera y del total de la economía va en sentido contrario, dado que en esos años se produce un crecimiento de la productividad.

Figura 14. Evolución de la productividad real por ocupado

2000=100



Fuente: Informe Económico 2014 de FIAD (Marzo 2015)

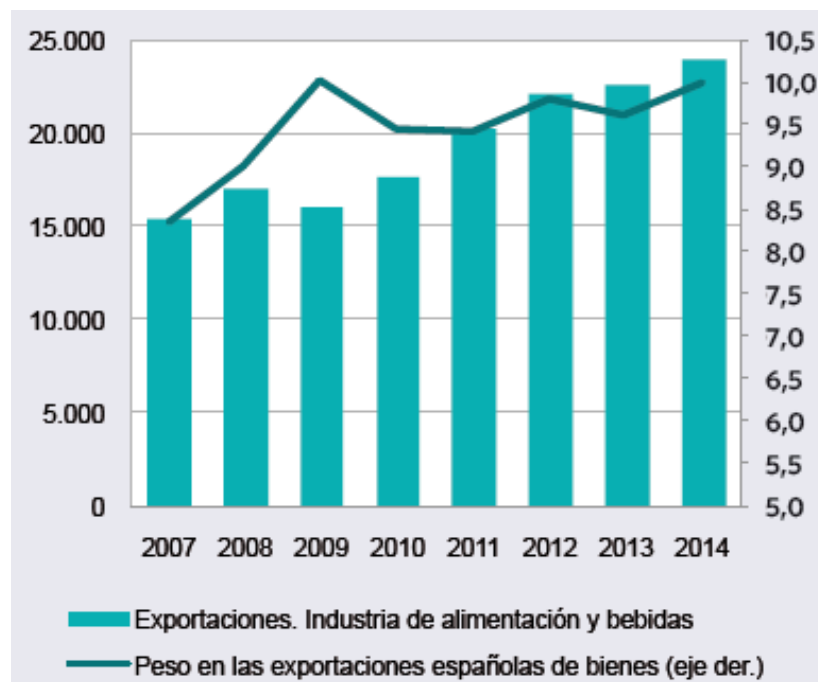
➤ EVOLUCIÓN DE LA BALANZA COMERCIAL

Anteriormente, en el apartado del “Crecimiento del PIB” hemos visto que en 2014 se dio una mejoría en las exportaciones, pero en contraposición se produjo también el aumento de las importaciones, lo que provocó que la tasa de cobertura disminuyera con respecto al año anterior.

Con respecto a las exportaciones de alimentos y bebidas en España, desde el año 2007 hasta 2014 existe un relevante crecimiento del 55,3%. Si bien no ha sido constante en todos los ejercicios que abarca ese periodo, pues desde 2009 hasta 2012 se produce un incremento medio anual del 12% en el nivel de exportaciones, y a partir de ese momento hasta 2013 se detiene el crecimiento situándose en el 2,2%. Es en 2014 cuando vuelve a crecer en el 5,9%.

Figura 15. Evolución de las exportaciones 2007-2014

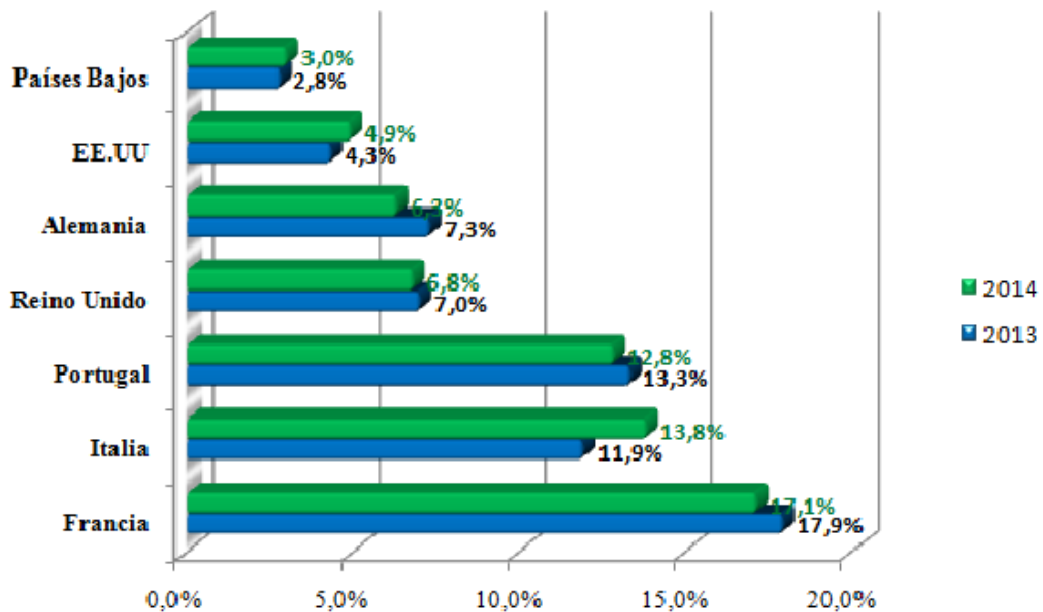
(Millones de euros corrientes y porcentaje)



Fuente: Informe Económico 2014 de FIAD (Marzo 2015)

Los principales países de destino de los productos son europeos, situándose en primera posición del ranking Francia con un 17,1%, Italia con un 13,8% y Portugal con un 12,8%. También hay que destacar que de 2013 a 2014 se reducen las exportaciones en Francia, Portugal y Alemania. Fuera de la Unión Europea, el mayor destinatario es EE.UU con 4,9%, seguido de Japón con el 2,2%.

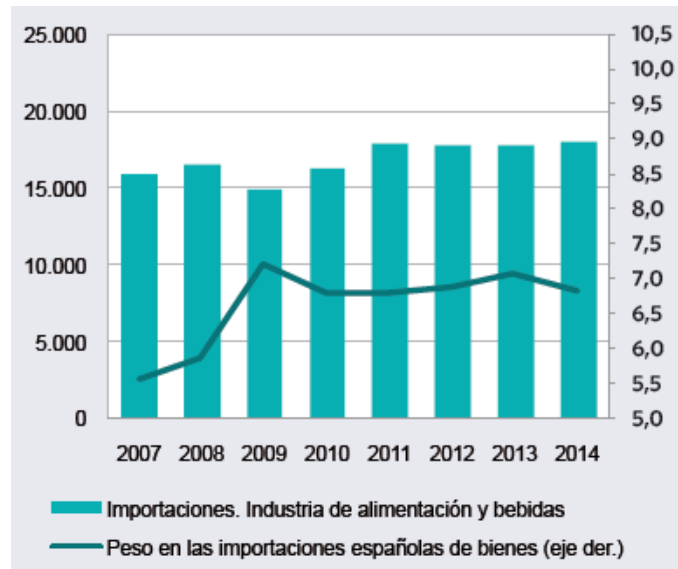
Figura 16. Países destino de exportaciones españolas 2013-2014



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe Económico 2014 de FIAD (Marzo 2015)

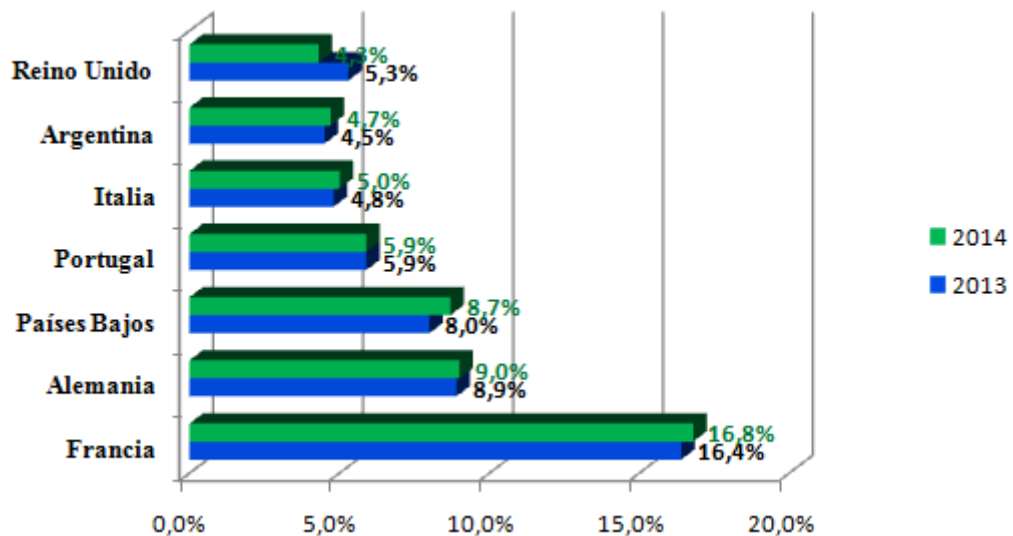
Atendiendo a las importaciones españolas de alimentos y bebidas, en 2014 con 18.003 millones de euros se establecen en el 6,8% del total de importaciones de la economía. El máximo proveedor es Francia que comprende en 2014 el 16,8% del total de las importaciones, seguido de Alemania en un 9%, Países Bajos un 8,7%.

Figura 17. Evolución de las importaciones 2007-2014



Fuente: Informe Económico 2014 de FIAD (Marzo 2015)

Figura 18. Principales proveedores de España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe Económico 2014 de FIAD (Marzo 2015)

En la Industria de alimentación y bebidas se ha producido un incremento más intenso en las exportaciones que en las importaciones, lo que provoca una mejora en el saldo de la balanza comercial. Así, en 2014 el superávit tiene el valor de 6.015 millones de euros.

➤ **BARRERAS DE ENTRADA**

- Desconocimiento del producto cárnico español
- Dificultad de relación con clientes, importadores y agentes comerciales.
- Barreras sanitarias, arancelarias, etc.
- Limitaciones por la mala coordinación y colaboración entre los organismos estatales y autonómicos
- Barreras administrativas (lenta burocracia)

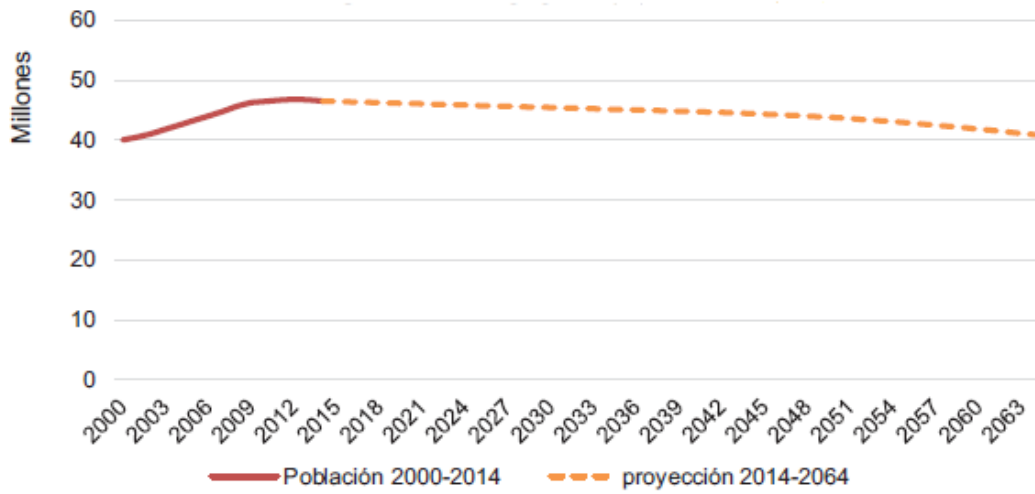
FACTORES SOCIOCULTURALES

Para analizar esta dimensión hay que tener en cuenta el índice de población española, las tendencias demográficas y los hábitos de consumo, que es lo que influye en la demanda afectando directa o indirectamente al sector.

En 2014 la población española ha descendido, como en años atrás, en un 0,16%, pasando de 46.512.199 habitantes a 46.439.864. Continuando con esa proyección negativa, en los próximos 15 años la nación perdería un millón de personas (2,2%), y dentro de 50 años la cifra se situaría en unos 5,6 millones (12,1%).

Las razones que dan explicación a esas cifras, son el aumento de las defunciones junto con la disminución de los nacimientos. La pérdida de población junto con la mayor esperanza de vida estimada, sugiere que España sea una población envejecida, y que entre 2014 y 2029 haya un total de seis millones de defunciones.

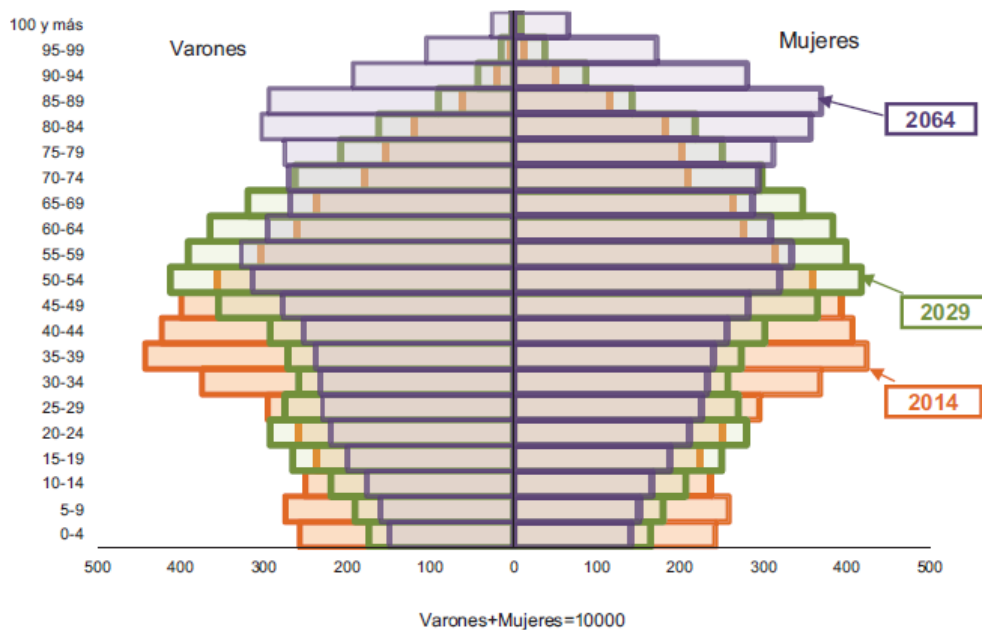
Figura 19. Proyección de la población española 2014-2064



Fuente: INE

Dichas estadísticas nos dan a entender la posible reducción de clientes potenciales, agravado a su vez por el aumento de la edad media de la población, pues se estima que en 2052 el 37% del total de la población correspondería a personas mayores de 64 años.

Figura 20. Pirámides de población de España



Fuente: INE

En cuanto a las tendencias de consumo de los habitantes, según un comunicado del Gabinete de Comunicación ECN, en el que se informa del estudio realizado por la agencia especializada en salud SPRIM, a partir del Índice de BienStar creado por ElPozo Alimentación, S.A., nos encontramos ante una sociedad que cada vez tiene mayor conciencia en una alimentación sana y equilibrada, anteponiendo la calidad a la cantidad. Es decir, se consume menos en volumen, pero más en seguridad y calidad. De esta manera, se exige a los poderes públicos una exhaustiva evaluación de los riesgos sobre la salud, transparencia informativa a la hora de dar a conocer a los consumidores los riesgos, la procedencia de los alimentos, y los procedimientos a los que son sometidos los productos que consumen.

Además uno de los hábitos de vida que ha adoptado la sociedad es el aumento del consumo de alimentos de conveniencia, que son aquellos en los que se refleja la disminución tanto en el esfuerzo como en el tiempo empleado para su preparación.

Frente a todo esto, se encuentra la crisis, que repercute en los niveles de bienestar disminuyéndolo en gran parte de la población.

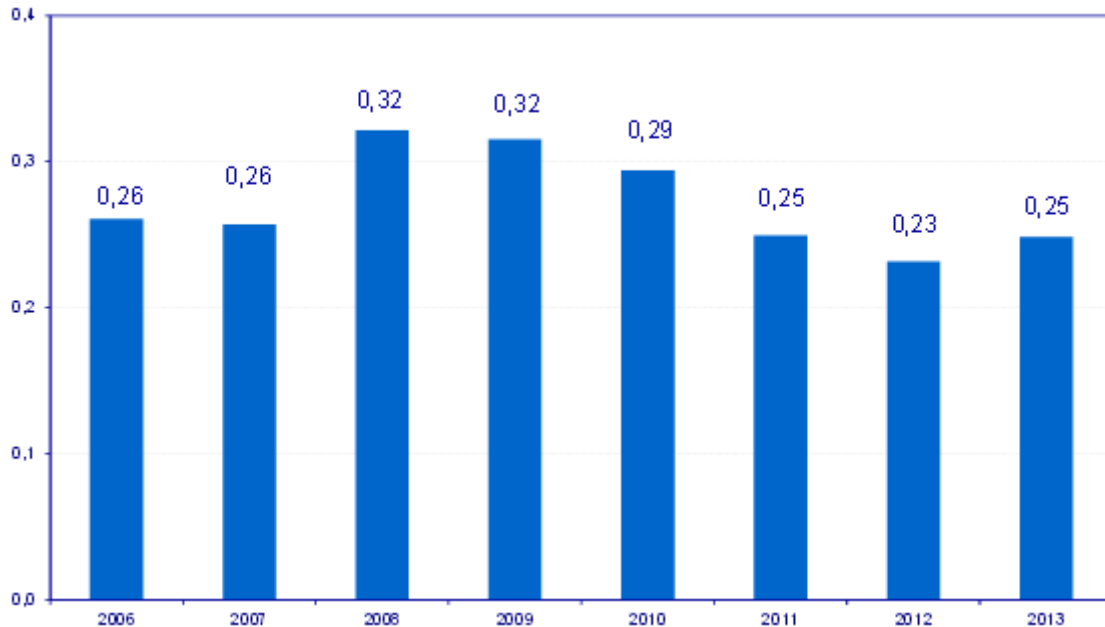
FACTORES TECNOLÓGICOS

El mundo en el que hoy nos encontramos exige estar actualizados, tecnológicamente hablando. A mejor tecnología, mayor especialización y mejores resultados. Una solución a un mundo cambiante en cuestión de necesidades, y en el que la competitividad es incesante.

Pero no basta con tener la mejor tecnología, sino que es necesaria la continua investigación para el desarrollo y mejora de esta. Es decir, si se deja de invertir, se para de investigar y de tener los mejores medios, quedándonos finalmente obsoletos. Especialmente, en el sector de la alimentación y de productos elaborados, cada vez se hace más indispensable este factor para poder responder a tiempo a las exigencias, preferencias y gustos de los consumidores. Y que en los últimos años vienen demandando productos con ciertas especificaciones: sin gluten, sin lactosa, sin sal, bajos en grasa, etc. Para el análisis de este factor es necesaria la evaluación del nivel de inversión en investigación de las empresas del sector de alimentación, bebidas y tabaco (recordemos que la CNAE analiza conjuntamente dichos sectores).

Según los últimos datos disponibles, en 2013 ha aumentado en un 4,8% el número de empresas de esta industria que realizan I+D, aunque el gasto se ha visto reducido en un 0,6%.

Figura 21. Gasto en I+D en el sector de Alimentación



Fuente: INE

En los últimos años 2013 y 2014 han aumentado los niveles de inversión. De hecho es el sector en el que mayor crecimiento de actividades innovadoras se ha producido en las empresas.

El aumento en la producción de alimentos de base cárnica ha sido efectuado en gran medida, por la introducción de nueva maquinaria y por la apuesta en tecnologías que repercuten en la actividad del sector cárnico de manera positiva, pues agilizan los procesos de producción de la cadena de valor. Ello provoca la necesaria inversión de grandes cantidades, no solo para la obtención de dicha maquinaria, sino para la investigación y desarrollo enfocados en la mejora de los productos demandados por una sociedad con hábitos de vida cada vez más saludables.

En el año 2013 ElPozo Alimentación, S.A. invirtió 65 millones de euros en “mejoras tecnológicas, equipamiento productivo, apoyo a la marca y promocional, con el objetivo de alcanzar la dimensión y eficiencia necesarias para ser competitivos en el complicado

mercado global y en el seno de las complicaciones actuales” (Dossier de Prensa 2014 de ElPozo Alimentación, S.A.). Aproximadamente invierte un 1% de su facturación en I+D+i, para dotar a los productos cárnicos de mejores propiedades nutricionales.

3.1.2 ENTORNO ESPECÍFICO

El análisis de este entorno lo afrontaremos mediante las cinco fuerzas competitivas de Porter (1979), que consiste en una herramienta para evaluar industria y su competencia. Según Michael Porter la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro fuerzas que juntas forman una quinta: la rivalidad entre los competidores.

FUERZA Nº 1. LA AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

Para evaluar la amenaza de nuevos competidores hay que tener en cuenta determinadas variables como la tasa de crecimiento, el índice de producción industrial y las barreras de entrada.

➤ TASA DE CRECIMIENTO

En 2014 el consumo de carne en los hogares disminuyó un 4,3%, respecto del año anterior, reduciéndose el gasto en un 4%. Dentro del sector de la carne hay distintos tipos en función del procesado (carne fresca, congelada y transformada) y el origen animal (vacuno, pollo, ovino/caprino, cerdo...).

Figura 22. Gasto en consumo de carne 2014

	Volumen (Miles de kg)	%Variación vs 2013	Valor (Miles de €)	%Variación vs 2013
TOTAL DE CARNE	2.287.161,80	-4,3%	14.572.949,35	-4,0%
Carne Fresca	1.688.849,07	-3,3%	9.853.694,08	-2,8%
Carne Congelada	63.517,92	-10,0%	272.863,75	-13,3%
Carne Transformada	534.794,81	-6,5%	4.446.425,52	-6,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe del Consumo de Alimentación en España 2014

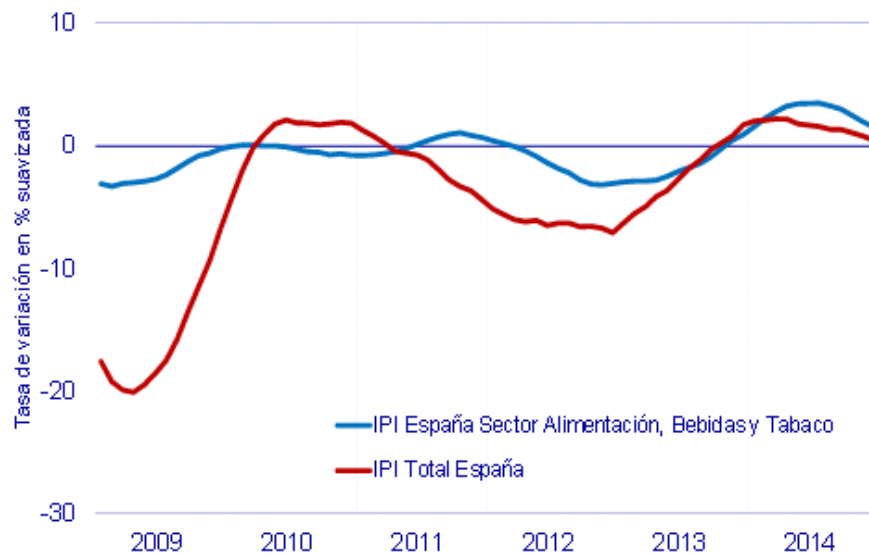
Figura 23. Consumo de los tipos de carne 2014

Tipos de carne	%Valor (€)	%Variación vs 2013	%Volumen (kg)	%Variación vs 2013	kg/Persona/Año
Vacuno	24,6	-4,0	15,6	-6,0	5,89
Pollo	25,9	-3,0	37,6	-2,8	14,17
Ovino/Caprino	8,2	4,2	4,7	-8,1	1,78
Cerdo	28,4	0,1	28,5	-0,5	10,74
Resto	12,9	-3,0	13,5	-5,4	5,09
TOTAL	100%		100%		37,68 Kg

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe del Consumo de Alimentación en España 2014

Según el Índice de Producción Industrial (IPI), podemos afirmar que el sector de Alimentación, bebidas y tabaco presenta, en los últimos años, mayor estabilidad que el total de la economía.

Figura 24. Evolución del Índice de Producción Industrial en España



Fuente: INE (IPI); EUROSTAT; MINETUR

ElPozo Alimentación se encuentra en un sector donde la tasa de crecimiento es alta. Aún así, existen las llamadas Barreras de entrada a las que tendrían que hacer frente aquellas empresas que quieran pertenecer a este mercado.

➤ BARRERAS DE ENTRADA

Uno de los obstáculos para la entrada de las nuevas empresas son las economías de escala. Las grandes empresas del sector alimentación que ya se encuentran en el mercado se pueden permitir producir grandes cantidades de bienes a costes bajos debido a niveles superiores de ventas. Esto provoca una desventaja ante los competidores potenciales, pues tendrían que entrar en el sector con elevados niveles de ventas o soportar elevados costes de producción.

No sólo existe una desventaja en los costes de producción para las nuevas empresas, sino que existe en aquellos costes que se producen al no contar con el know-how, el dominio de las ofertas limitadas de inputs y el capital necesario para la financiación.

Otra barrera es el efecto experiencia, pues para las empresas ya posicionadas significa una disminución en el tiempo de realización de la producción, lo que a su vez provoca una reducción en los costes de mano de obra directa. Esto supone una desventaja para los nuevos competidores, pues no cuentan con dicha experiencia.

El sector de elaborados cárnicos se encuentra poco diferenciado, pues los productos tienen el mismo aspecto, características, función, precio...A pesar de ello, las grandes empresas del sector tienen, en este aspecto, ventajas competitivas como ser una marca reconocida o la lealtad de clientes. Esto supone la dificultad de la entrada de empresas, pues para ser conocidas y persuadir al mercado tendría que invertir en publicidad.

Por último, se encuentra la barrera del acceso a canales de distribución. No es sencillo para una empresa nueva situarse en un espacio limitado y ya ocupado por las empresas conocidas, sin la seguridad de poder establecer relaciones de confianza con los clientes.

Como conclusión de esta fuerza, podemos afirmar que en el sector en que se encuentra ElPozo Alimentación, S.A., a pesar de presentar un índice alto de crecimiento con índices de producción industrial constantes, existen numerosas barreras de entrada que complica en gran medida la entrada de nuevos competidores.

FUERZA N° 2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

Existe una fuerte competencia entre empresas de este sector, que contando con que son un gran número y que los productos están poco diferenciados, provocan una reducción de los precios, lo cual no es un problema para ElPozo Alimentación, S.A. ya que al producir grandes cantidades a un bajo coste, la rentabilidad sigue siendo positiva. Todos esos factores influyen en que los nuevos competidores le encuentren poco atractivo al sector.

FUERZA N° 3. LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutivos constituyen una amenaza frente a los productos con base cárnica a los que se dedica la empresa, dado que cubren las necesidades básicas de los consumidores. Como ya hemos visto anteriormente en la Figura 11, el porcentaje de productos con mayor peso en la cesta de la compra de los consumidores son el pan y los cereales, los productos lácteos quesos y huevos, el pescado y la fruta. Esto es consecuencia de la tendencia en el hábito de consumo hacia una alimentación sana y equilibrada.

FUERZA N° 4. EL PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

Dada la poca diferenciación de productos, el gran número de competidores actuales y la cantidad de sustitutivos que tiene, los clientes tienen un alto índice de poder negociador en el sector. Estos pueden presionar a sus proveedores para mejorar el producto, los servicios que ofrezcan, o incluso bajar los precios. Esto a su vez hace que aumente la presión en las empresas para alcanzar la máxima cuota de mercado, lo que incrementa la competencia.

FUERZA N° 5. EL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Esta fuerza se refiere a la capacidad que tienen los proveedores para imponer a la empresa sus condiciones. Una de las variables que influyen en ella es el número de vendedores como de compradores, pues pocos vendedores y muchos compradores en el sector aumenta la capacidad de exigir en el proveedor. Otra variable es la de los precios de los distintos proveedores junto con la calidad, pues puede ocurrir que el proveedor cobre más caro pero la calidad sea a su vez superior. En este punto es la empresa quien debe valorar sus preferencias.

En el caso de ElPozo Alimentación, el principal proveedor es el holding al que pertenece, el Grupo Fuertes, constituido por otras empresas como Cefusa (ganadería), por lo que de esta manera la negociación con sus proveedores se encuentra bajo control. De hecho, la mayoría de sus inversiones están destinadas a la adquisición de criaderos, mataderos, etc., por lo que esta fuerza no representa ninguna amenaza para la empresa.

3.2. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR INDUSTRIAL

En la industria cárnica a parte de las grandes, se encuentran las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que, según los últimos datos de Alimarket, suman unas 3.000 estas últimas. El ranking entre ellas, por volumen de ventas, publicado por el periódico elEconomista el 18 de julio de 2015 es el siguiente:

Figura 25. Ranking de empresas en la industria cárnica

Nº	Empresa	Facturación
1	Corporación Alimentaria Guissona,S.A.	1.466.942.077
2	Campofrío Food Group, S.A.	940.140.000
3	ElPozo Alimentación, S.A.	863.344.972
4	Coop. Ourensanas Coop Galega	555.364.254
5	Industrias Cárnicas Loriente Piqueras, S.A.	524.562.254
6	Rivasam Intercontinental, S.A.	251.358.000
7	Fribin Sociedad Agraria de Transformación	245.598.413
8	Grupo Alimentario Argal, S.A.	187.701.000
9	Noel Alimentación, S.A.	186.445.232
10	Cárnicas Sola, S.A.	150.360.236

Fuente: Elaboración propia a partir de eleconomista.es

Campofrío Food Group, formado gracias a la fusión entre Campofrío Alimentación y Smithfield Foods, es la empresa líder en el sector cárnico con Navidul, Oscar Mayer (OSMA) y Revilla, operando en 83 países. Se trata del mayor competidor de ElPozo Alimentación, S.A.

Otras empresas conocidas son:



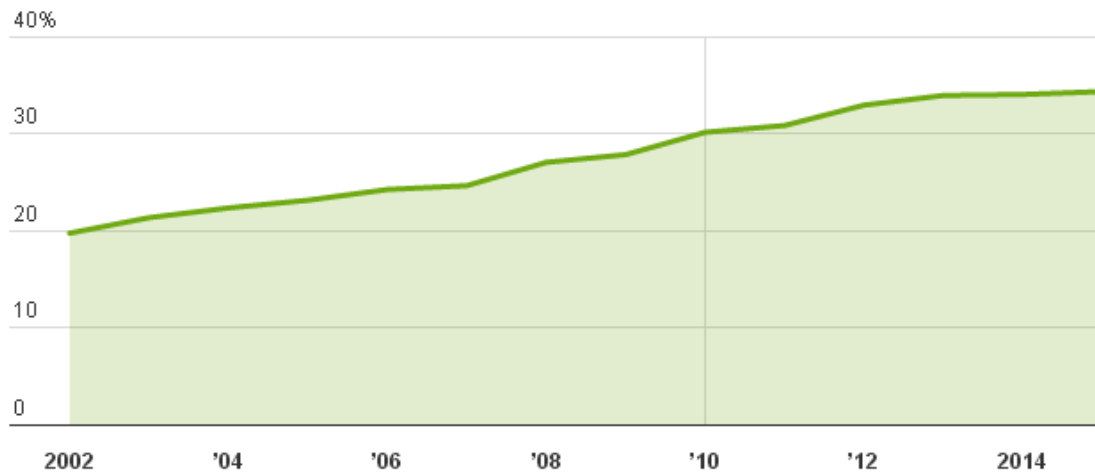
Figura 26. Datos diferenciadores con el máximo competidor

	EL POZO	CAMPOFRÍO
Ventas	863 millones	906 millones
Volumen Tn/año	208.586	264.620
Nº de empleados	3.677	2.866
Estrategia	Diferenciación por precio realizando inversiones en I+D y ofreciendo productos baratos	Diversificación ofreciendo un producto “Light”
Objetivos	1.Liderazgo 2.Diferenciarse de los competidores con la Marca y la I+D	1.Crecimiento mediante fusiones y adquisiciones 2.Lograr calidad mediante la oferta de nuevos productos
Otras estrategias	1.Diferenciación según precio 2.Desarrollo de nuevos productos 3.Penetración	1.Consolidación en mercado nacional 2.Lanzamiento de nuevos productos 3.Internacionalización
Internacionalización	Exportación de productos manteniendo fabricación en España	Inversión directa en el extranjero

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de Nielsen 2014

Sin embargo existen otros competidores importantes, estos son las marcas de distribuidor, pues comenzaron su auge con el comienzo de la crisis, dado el descenso del poder adquisitivo de la población, hasta llegar a representar la cuota más alta de mercado. Y aún sigue creciendo, aunque actualmente lo hacen a un menor ritmo.

Figura 27. Crecimiento de las marcas blancas



Incluye alimentación, droguería, perfumería, alimentación para mascotas y productos para bebé

Fuente: Kantar World Panel

Según un informe de Kantar Word Panel llamado “Balance y Perspectivas Gran Consumo 2015”, las marcas blancas se han mantenido en 2014 en un 34%.

4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

4.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

➤ MISIÓN

Para cumplir con los objetivos, la empresa define diversas actuaciones que le permitan llegar hasta ellos. Dichas actuaciones se encuentran enumeradas en la página oficial de ElPozo Alimentación, S.A. en la sección “Conócenos” y son las siguientes:

- Ofrecer productos de alta calidad, fiabilidad y marca a los consumidores.
- Facilitar productos y servicios a clientes.
- Crear rentabilidad y valor a los accionistas.
- Ofrecer ingresos y futuro a empleados.
- Garantizar ingresos a proveedores.
- Promover la responsabilidad social.

➤ VISIÓN

La visión de la empresa es el liderazgo en el sector de alimentos cárnicos con base de proteínas, y para ello la empresa define los siguientes objetivos en su página web www.elpozo.es:

- Altas cuotas en el mercado nacional y notable presencia internacional.
- Líder en rentabilidad, calidad y servicio al cliente.
- Con una marca altamente reconocida y absolutamente innovadora.

➤ OBJETIVOS

El objetivo de ElPozo Alimentación, S.A., es alcanzar el liderazgo del mercado en el que la empresa opera a través de la estrategia de diferenciación, mediante la creación de una marca amiga, que contenga una relación calidad-precio y a las inversiones en I+D.

Entre los objetivos destaca:

- El aumento en el importe neto de la cifra de negocios.
- Posesión de varias líneas de negocio que permitan la cobertura de grupos de consumidores.
- La internacionalización.
- La innovación.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

La estructura organizativa de la empresa es de tipo funcional por la clara división de tareas en diferentes departamentos. Dentro de cada uno de ellos hay un director, persona especializada en quien se delega el cargo. Esto le permite una mayor supervisión. Se trata del tipo de organización más adecuado para productores de bienes de gran volumen a bajo costo.

Entre las ventajas de la estructura funcional se encuentran:

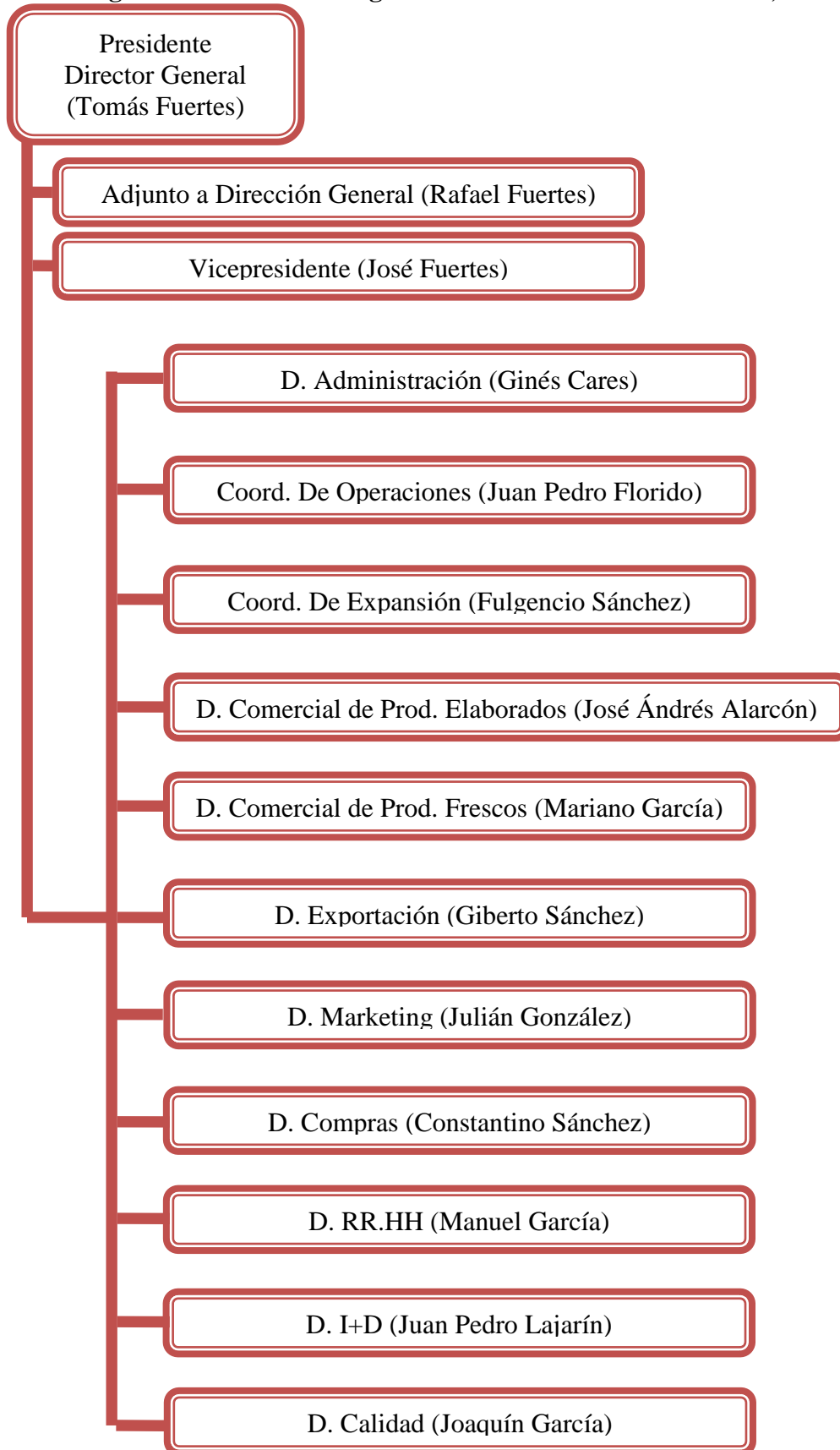
- Mayor especialización de cada área, obteniendo la mayor eficiencia de cada empleado.
- El trabajo manual se separa del intelectual.
- Comunicación directa.
- Decisiones rápidas y capacidad de responder a los cambios del mercado.
- Mayor control.

Entre los inconvenientes tenemos:

- Dificulta la coordinación y las decisiones entre las distintas funciones, pudiendo generar conflictos de interés entre las áreas.
- Limita el desarrollo interno de los directivos generales.
- El personal tiende a identificarse más con su departamento que con la empresa.

A continuación presentamos la organización de ElPozo Alimentación.

Figura 28. Estructura organizativa de ElPozo Alimentación, S.A.



Fuente: Elaboración propia a partir del Dossier de prensa 2014

4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es un método de evaluación del ámbito interno mediante las debilidades y fortalezas que presenta la empresa, y del ámbito externo a través de las amenazas y oportunidades que se dan en el mercado.

ANÁLISIS INTERNO

➤ DEBILIDADES

Uno de los puntos débiles de ElPozo Alimentación, es la centralización de su ubicación en un único establecimiento, provocando una barrera en las relaciones directas con los consumidores.

Además basa la mayoría de sus productos en una materia prima específica: el cerdo. Ello supone un gran peligro, dado que podría producirse una epidemia de “gripe porcina” como ocurrió en 2009, y repercutir negativamente en el índice de la demanda.

Pero no sólo por eso es una debilidad, sino porque podría aumentar su rentabilidad si basara sus productos en otras materias primas como el pollo, pues el volumen de consumo de este tipo de carne es el más elevado aunque el porcentaje en valor sea de un 3% por debajo del cerdo.

Otro factor que determina este apartado es la fase de madurez en la que se encuentra este sector. Es cierto que aún se pueden realizar modificaciones, pero la innovación en productos de base cárnica no da lugar a la elaboración de productos nuevos.

➤ FORTALEZAS

En el estudio que hemos ido realizando a lo largo del trabajo podemos observar que ElPozo Alimentación, S.A. se caracteriza por ser una empresa que mantiene buena imagen de marca, y que posee una amplia gama de productos, conseguidos a su vez por el equipo humano, el tecnológico, además de las inversiones en I+D procedentes en gran medida de los Recursos Propios, el modelo organizativo conocido como CIP, y el marketing mediante spots publicitarios.

Otra fortaleza es el sistema de integración vertical, pues nuestra empresa tiene la seguridad de recibir la materia prima de la mejor calidad de aquellas empresas que pertenecen al Grupo Fuertes, como Agrifusa y Cefusa.

Por otro lado hay que tener en cuenta que en una empresa los empleados son imprescindibles, y la sociedad lleva a cabo cursos de formación, preparación y mejora del personal.

Todo ello le confiere a la sociedad una ventaja competitiva en el sector.

ANÁLISIS EXTERNO

➤ AMENAZAS

El sector en el que se encuentra la empresa es actualmente de los más importantes de la economía, por su tasa de consumo, producción y crecimiento. Ello puede provocar la atracción de nuevos competidores, además de los que ya están. Asimismo, el alto índice de competitividad requiere una constante investigación en innovación que requiere de grandes inversiones.

Otra amenaza son los productos sustitutivos, pues la tendencia de los consumidores a una vida sana le lleva a consumir más fruta, verdura, pescado, etc. Y la tendencia de los mismos a comprar en las pequeñas charcuterías-carnicerías, donde la elaboración es totalmente artesanal.

En este punto también se encuentran las exigencias legislativas, los cambios en la normativa política, y las crisis alimentarias como la que se sufrió en 2009.

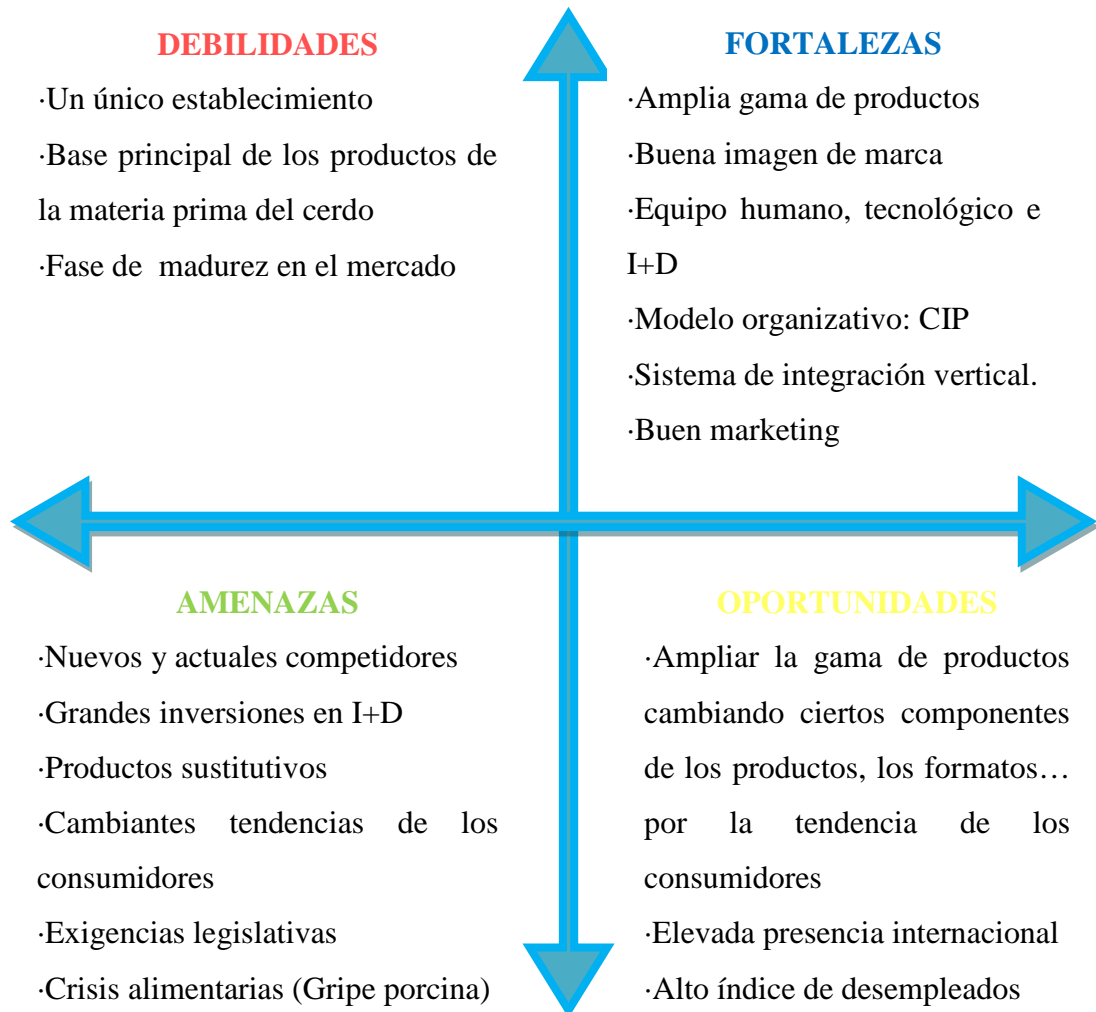
➤ OPORTUNIDADES

Entre las oportunidades que presenta el mercado se encuentra la tendencia de los consumidores hacia una vida sana, lo que le permite a la empresa innovar, crear nuevos productos y lanzarlos al mercado. Además hay que tener en cuenta que la preferencia de la sociedad por el bajo coste lleva a la empresa a crear nuevos formatos de envasado. Todo ello amplía su gama de productos.

Siguiendo en esa misma línea, hay que mencionar que el mercado internacional demanda en gran medida los productos españoles del sector cárnico, así que ElPozo Alimentación está presente en 82 países.

Otra oportunidad, es el alto índice de personas en desempleo, que hace que a la empresa le sea fácil la sustitución de personal.

Figura 29. Matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis interno y externo de la empresa se pueden definir las estrategias que se podrían adoptar:

➤ **ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (Amenazas-Fortalezas)**

Este tipo de estrategias consiste en combatir las amenazas que presenta el mercado mediante las fortalezas con las que cuenta la empresa. Así podemos determinar que frente a los competidores y a los productos sustitutivos hay que anteponer una estrategia de marketing que refleje la calidad de todas las gamas de productos, aprovechando la buena imagen de marca que ya posee.

Ante las cambiantes tendencias de los consumidores, la empresa debe aprovechar el equipo humano y tecnológico con el que cuenta. Siendo el factor más importante la inversión en I+D, que les lleve a adaptarse lo antes posible a las exigencias de los demandantes.

ElPozo implantó el modelo del Control Integral de Procesos para poder analizar y corregir los errores que se producen en cada fase del proceso de producción. Así se asegura de cumplir con las exigencias de la normativa.

➤ **ESTRATEGIAS OFENSIVAS (Oportunidades-Fortalezas)**

Este punto consiste en beneficiarse de las oportunidades que se dan en el mercado utilizando las fortalezas con las que cuenta la empresa.

El cambio de tendencia de los consumidores, debido a sus preocupaciones por la alimentación, es una oportunidad para la empresa que puede desembocar en mayores beneficios, mediante el aprovechamiento del equipo humano y tecnológico, además de las investigaciones en el desarrollo de los productos.

La empresa puede aprovechar su Responsabilidad Social Corporativa, constituida por aspectos que preocupan a la sociedad en general, como el medio ambiente, la educación y cultura, acción social, etc., con el fin de que los ciudadanos comprueben que la empresa no sólo se preocupa por obtener el mayor beneficio económico de su actividad, sino que se interesa por aspectos que afectan a cada persona.

➤ **ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (Amenazas-Debilidades)**

En este punto se trata de reducir o preferiblemente eliminar las debilidades que se dan en la empresa, para que a la misma vez disminuyan las amenazas que se presentan en el entorno.

Es el caso del único establecimiento de la empresa, el cual se debería de eliminar para combatir las amenazas que representan los competidores, considerando entre ellos a las marcas de distribuidor, ya que todos sabemos que la gran distribución determina la rentabilidad del sector.

Otro punto importante es que la empresa basa la mayoría de sus productos en la carne porcina, cuando otras materias primas como el pollo tienen un alto índice de demanda. Siguiendo con esa tendencia, ElPozo Alimentación, S.A. correría el riesgo de ver disminuida su rentabilidad, ante posibles brotes de crisis alimentarias como ocurrió con la peste porcina en 2009.

➤ **ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (Oportunidades-Debilidades)**

En este punto se trata de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, y disminuir a la misma vez las debilidades de la empresa, para crear una mayor rentabilidad. En este caso la empresa debería prestar atención a las oportunidades de la comercialización internacional y la disponibilidad de personas desempleadas, y frente a ello promover instalaciones en otros puntos geográficos, para tener un acceso directo a mayor parte de los consumidores

Figura 30. Estrategias del análisis DAFO

	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación
Fortalezas	Estrategia defensiva	Estrategia ofensiva

Fuente: La Gran Manzana Creative Brands

TÉCNICAS DE PERFIL ESTRATÉGICO

Este método consiste en la comparación de la posición de la empresa con la de la competencia, en función de las variables que determinan cada área funcional. De esta manera se puede conocer el nivel competitivo de ElPozo Alimentación, S.A.

Se trata de una representación gráfica mediante la valoración de los aspectos clave de cada área, elaborada a partir de una encuesta realizada a ElPozo Alimentación, S.A., y a una pequeña empresa de la Región de Murcia.

En la columna de la izquierda se encuentran enumeradas cada una de las variables que componen las áreas, y en la columna derecha está el gráfico que representa la valoración dada a cada variable, en la escala Likert de 1 a 5 (comportamiento muy negativo, negativo, equilibrado, positivo y muy positivo). La interpretación de estas valoraciones es:

- Puntos débiles: Factores clave negativo (-) o muy negativo (--).

- Puntos fuertes: Factores clave positivo (+) o muy positivo (++)

Figura 31. Perfil Estratégico de ElPozo

ÁREA COMERCIAL

- Cuota de mercado (1)
- Precio (2)
- Posicionamiento de la marca (3)
- Publicidad y promoción (4)
- Gastos de marketing (5)
- Canales de distribución (6)
- Fuerza de ventas (7)

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Análisis de coste (8)
- Proceso productivo (9)
- Productividad (10)
- Control de calidad (11)
- Bienes de equipo (12)

ÁREA FINANCIERA

- Rentabilidad de las inversiones (13)
- Estructura financiera (14)
- Coste de capital (15)
- Solvencia (16)
- Liquidez (17)
- Coste financiero (18)

ÁREA TECNOLÓGICA

- Inversión de disponible en I+D (19)
- Tecnología disponible (20)

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- Clima laboral (21)
- Formación del personal (22)
- Eficacia y eficiencia del trabajo (23)
- Seguridad en el trabajo (24)
- Sistema de reclutamiento (25)
- Sistemas de incentivos (26)

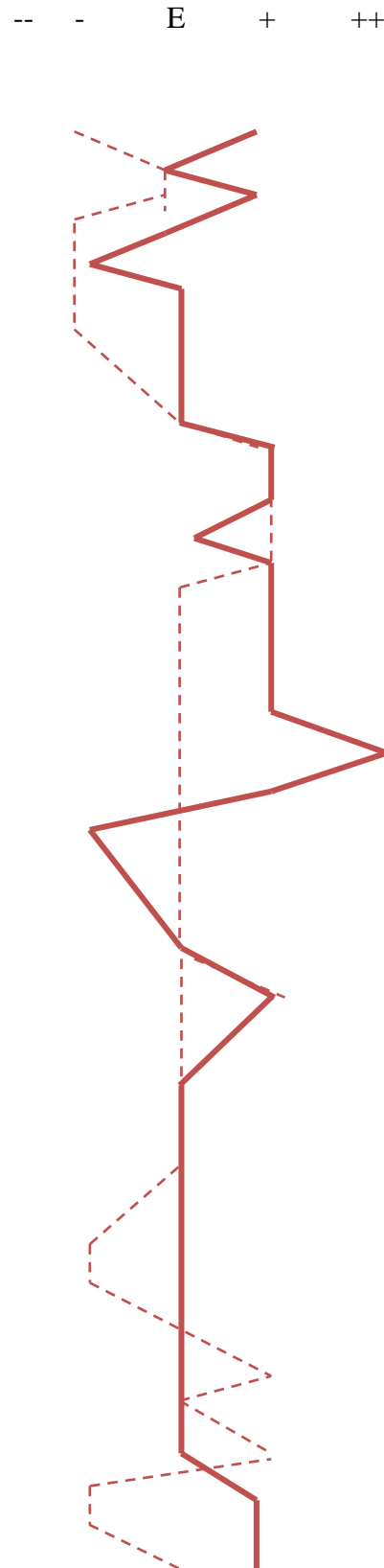
ÁREA DE MANAGEMENT

- Organización informal (27)
- Estructura organizativa (28)
- Funcionalidad de círculos de calidad (29)
- Estilo de liderazgo (30)
- Grado de centralización (31)
- Cultura empresarial (32)

FACTORES CLAVE

--Muy negativo -Negativo E Equilibrado +Positivo ++Muy positivo

Perfil de la empresa ————— Perfil competencia - - - - -



El perfil estratégico del ElPozo refleja que sus puntos fuertes se dan en el área comercial, específicamente en la cuota de mercado y el posicionamiento de marca. Las demás variables de esta área se encuentran en equilibrio, aunque con respecto a la competencia este nivel es muy positivo, dado que el nivel de cuota de mercado de la pequeña empresa es muy bajo.

El proceso productivo y la productividad en ambos casos es positivo, teniendo en cuenta que producen conforme a las exigencias que demandan los consumidores de cada cual. Sin embargo se puede observar en la gráfica que el control de calidad es mayor en la empresa pequeña que en la nuestra, pues dadas sus dimensiones el seguimiento en las fases del proceso productivo es mucho más sencillo que en una gran empresa. Por último en esta área, ElPozo tiene como punto fuerte los bienes de equipo, fortalecido por tener su propia área de investigación.

Un punto fuerte frente a la competencia se encuentra en el área financiera, excepto en las variables de liquidez y coste financiero que según la empresa son factores negativos en los que debería trabajar.

En el área tecnológica destaca nuestra sociedad sobre la competencia, lo cual significa que las decisiones y actuaciones en esta área son las adecuadas.

En el área de recursos humanos, los puntos fuertes de la competencia son la eficiencia en el trabajo, un clima laboral y formación de personal favorable. Esto se debe a que un menor número de empleados lleva a establecer relaciones más personales y de confianza, que hace que los empleados se involucren con los intereses de la empresa, y actúen en esta como si fuera suya. Sin embargo, carecen de un sistema de reclutamiento y de incentivos.

En el área de management, ambas empresas distan mucho en las variables de estilo de liderazgo y el grado de centralización, siendo favorables los índices de ElPozo. Aunque no es desfavorable, la empresa debe trabajar más en aspectos como la estructura organizativa.

MATRIZ CRECIMIENTO – CUOTA DE MERCADO

En este epígrafe estudiaremos la cartera de productos mediante el análisis del crecimiento del mercado junto con la cuota que tiene nuestro producto en dicho mercado respecto al máximo competidor. Se trata, por lo tanto, de la matriz Boston Consultin Group (Matriz BCG):

Figura 32. Matriz Crecimiento-Cuota de mercado



Fuente: Elaboración propia

Entre los productos estrella se encuentra género como el jamón curado, jamón cocido, yorks... pues se trata de aquellos artículos cuya cuota de mercado es elevada al igual que su crecimiento, quedando reflejada en las oportunidades que brinda el entorno. De esta manera, la empresa realiza grandes inversiones.

En los productos dilema, cuyo crecimiento es elevado, aunque el porcentaje sobre la cuota de mercado sea bajo, existen productos como la sobrasada o fiambres. Por ello necesita importantes inversiones.

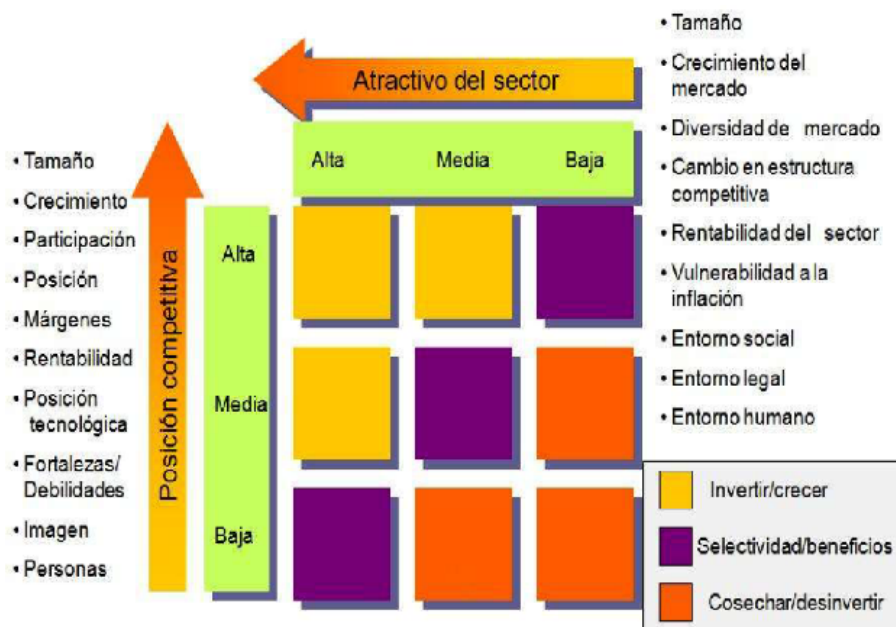
Tenemos como productos vaca al bacon y las salchichas. Este tipo de productos tienen un bajo crecimiento, pero representan un porcentaje elevado de la cuota de mercado. Así que se da poca inversión, siendo la productividad muy elevada.

En los productos perro tanto el crecimiento como la cuota de mercado son bajos, así que no repercuten positivamente en los ingresos. Esto ocurre con los productos como el paté.

MATRIZ POSICIÓN COMPETITIVA – ATRACTIVO DEL MERCADO

La Matriz McKinsey, o también conocida matriz General Electric, enfrenta dos aspectos, Atractivo del mercado contra la posición competitiva de la empresa, y ayuda a tomar decisiones estratégicas sobre la línea de productos. Cada uno de esos aspectos tiene en cuenta unas variables que coinciden con el análisis del entorno genérico y específico analizado anteriormente, además del análisis DAFO.

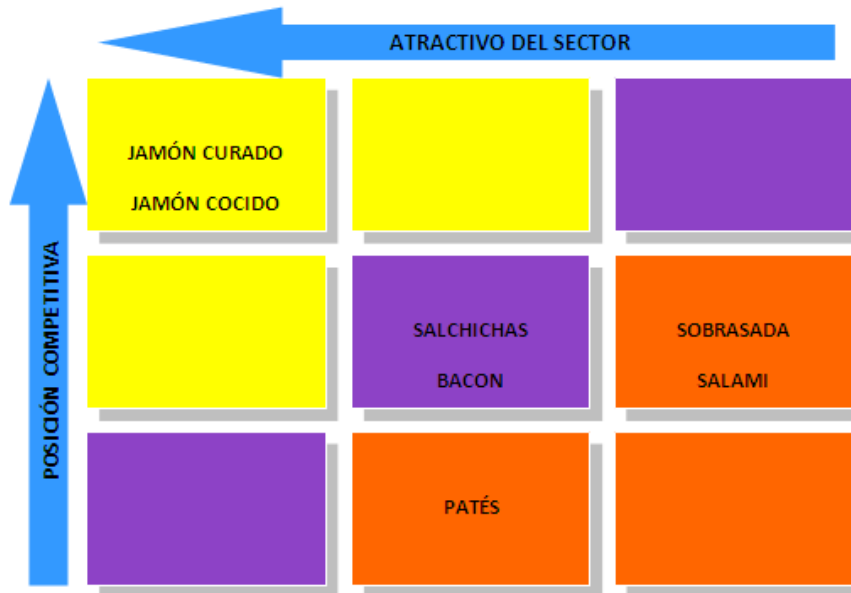
Figura 33. Matriz Posición competitiva-Atractivo del mercado



Fuente: Planeación Estratégica de Julio Carreto, MBA

Habiendo realizado en análisis externo del sector y la matriz BGC anteriormente, podemos situar cada línea de productos de ElPozo Alimentación en la matriz McKinsey de la siguiente manera:

Figura 34. Matriz McKinsey de ElPozo Alimentación, S.A.



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que productos como el jamón curado o el jamón cocido tienen un alto nivel de atractivo en el sector, y alta posición competitiva en la empresa. Con lo que la empresa debe de seguir invirtiendo y creciendo.

En el caso de productos como las salchichas y el bacon tienen un nivel medio tanto de atractivo del sector como de posición competitiva de la empresa. De esta manera la empresa debe seleccionarlos para invertir en mejoras, y obtener beneficios.

En una posición baja se encuentran productos como los patés, la sobrasada...en los que la empresa debería de desinvertir al tener un bajo atractivo del sector y de la posición competitiva de la empresa.

MATRIZ DE ANSOFF

Figura 35. Matriz Ansoff de ElPozo Alimentación, S.A.

		PRODUCTOS	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADOS	ACTUAL	<p>Penetración en el mercado</p> 	<p>Desarrollo de nuevos productos</p> 
	NUEVO	<p>Desarrollo de mercados</p> 	<p>Diversificación</p> 

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias de penetración en el mercado dan explicación a las diferentes ampliaciones realizadas en las instalaciones de la empresa, destinadas a la preparación de productos ya conocidos en el mercado, y cuyo fin era la obtención de una mayor rentabilidad. Además tratan de aumentar la frecuencia de compra de los clientes promocionando, mediante acciones publicitarias, el saludable consumo de este tipo de productos en las diferentes comidas a lo largo del día. Esta misma acción es utilizada en la estrategia de desarrollo de nuevos productos, con la diferencia de que a los productos con los que ya trabajan les introduce modificaciones tales como nuevos formatos de envasado, preparado, sabores, etc., haciendo de ellos una novedad ofrecida por la empresa.

Con la finalidad de seguir incrementando la rentabilidad de la empresa, esta aprovecha los segmentos del mercado para expandir el consumo de sus productos. Se trata entonces de una estrategia de desarrollo de mercados; productos para personas cuya dieta requiera de ciertas limitaciones, como por ejemplo lactosa, sal o grasa (BienStar), productos de fácil preparación para personas con poco tiempo libre, productos

especiales para niños (Extratiernos), etc.

Cabe mencionar que el holding Grupo Fuertes se ha ido formando a partir de ElPozo Alimentación, S.A, gracias a una organización cuyo fin era la creación de riqueza, y está constituido por varias empresas del sector agroalimentario como Agrifusa, Cefusa, Procavi, Fripozo...y otras distintas a dicho sector como Profusa, Aemedsa, Vishoteles, Bodegas Luzón, Terra Natura...Por consiguiente, podemos definir estas acciones como estrategias de diversificación.

4.4 BENCHMARKING

Michael J. Spendolini define el Benchmarking como “el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional”.

Para la elaboración del benchmarking competitivo tomaremos como comparativo al líder actual de las industrias cárnicas, Campofrío Food Group, cuya principal estrategia ha sido el liderazgo mediante la expansión e internacionalización llevada a cabo desde sus comienzos, a través de la fusión con varias compañías. La primera de ellas Beatrice Foods, seguida de la adquisición de Oscar Mayer, Navidul, Revilla, y de otras empresas internacionales como Montagne Noire, Fricarnes, Morliny, Ostroleca, Tabco, etc. Dicha estrategia de internacionalización difiere de la de ElPozo, pues la de este se basa en la exportación de sus productos.

Un aspecto en común con nuestra empresa, es la apuesta por la innovación y la elaboración de los productos conforme a la tendencia de los consumidores. De hecho, su cartera de productos está formada por categorías con características muy parecidas a las de ElPozo, como por ejemplo, la marca Cuída-T ó Naturísimos. Aunque Campofrío no se conformó con los productos cárnicos y optó por la diversificación de productos en la rama de la alimentación, como es el caso de las pizzas.

Otro punto en común es que ambos llevan a cabo campañas publicitarias para la promoción de sus productos, mediante spots publicitarios, stands, prensa, etc. Algunos de sus eslóganes son:



Por otro lado, la Responsabilidad Social Corporativa de ambos coincide en aspectos como el apoyo a la sostenibilidad medioambiental, la solidaridad...

Y para finalizar remarcar la importancia que tiene la ubicación de varias plantas de elaboración de productos en distintas zonas geográficas, que repercuten en una disminución de los costes en logística. Una ventaja con la que no cuenta nuestra empresa, y Campofrío sí. (Imagen de: <http://mundodelaempresa.blogspot.com.es>)



5

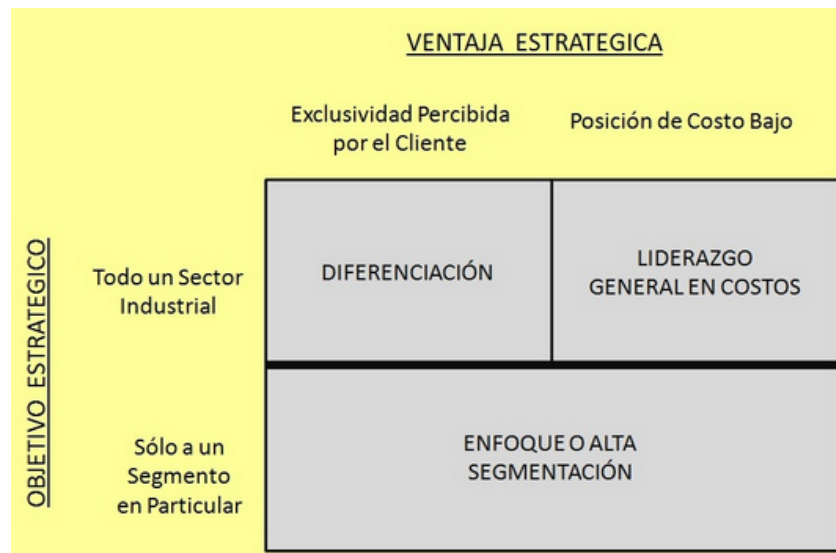
FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

5.1 ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Según la Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Políticas (Portal web: www.eumed.net), “Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria”.

Figura 36. Estrategias genéricas de Porter



Fuente: www.crearempresas.com

La estrategia adoptada por ElPozo es la del liderazgo en costos, aunque muchos la definen como de diferenciación basada en el precio, que consiste en la venta de los productos al menor precio posible a partir de una reducción en los costos. Asimismo, se consigue un mayor porcentaje de participación en la cuota de mercado y mayor rentabilidad. Para ello, se reduce el coste de producir aprovechando las economías de escala, produciendo grandes volúmenes de manera estandarizada y utilizando las nuevas tecnologías, además de seguir un control de todo el proceso productivo, conseguido por la empresa mediante el modelo organizativo del Control Integral del Proceso (CIP). También se reduce el coste mediante economías de aprendizaje, ya que el aumento de las habilidades por repetición hace que se reduzca el tiempo empleado. Ello le confiere

a la empresa una ventaja frente a sus competidores, ante posibles aumentos en el precio de la materia prima o la depreciación de los productos por los consumidores que obliguen a bajar el precio de los productos.

Dicha estrategia es adoptada tras observar la preferencia de los consumidores por productos cada vez más económicos, con lo que ElPozo comenzó a ofrecer los mismos productos con la misma calidad, pero con otros formatos y envases a un precio inferior.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

La empresa ha optado por el crecimiento a través de la penetración, ofreciendo productos ya conocidos en el mercado, y la elaboración de nuevos productos, haciendo modificaciones en aquellos a los que ya se dedicaba, como se ha reflejado anteriormente en la Matriz de Ansoff. Todo ello lo hace mediante la creación de nueva capacidad productiva y el crecimiento mediante recursos propios.

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Es necesario tener en cuenta que el Grupo Fuertes comenzó su funcionamiento con la empresa ElPozo Alimentación, S.A., cuya actividad proporcionó tales rendimientos que impulsaron a los emprendedores a la diversificación de su actividad, con el objetivo de poder llegar a nuevos mercados y así obtener mayores beneficios. Se trata de una diversificación conglomerada, pues los nuevos artículos no están relacionados con la línea de productos con la que opera la compañía pionera., además de que la intención de esta estrategia es establecer relaciones con clientes potenciales. La diversificación de la empresa está constituida por diferentes ramas: agricultura, ganadería, vinos, agua embotellada, quesos, inmobiliaria, hoteles, biotecnología, cerámico, centros residenciales de tercera edad, consultoría, infraestructuras... Cabe mencionar que dicha diversificación facultó a la compañía en la eliminación de la incertidumbre de suministro de materia y en el control del proceso productivo. Esto es lo que se conoce como estrategia de integración vertical.

Ahora nos debemos centrar únicamente en ElPozo, del cual hay que señalar que el tipo de estrategia de diversificación es concéntrica, pues se basa en la incorporación de nuevos productos al negocio, pero relacionados con la actividad principal de la empresa. Las razones por las que se llevo a cabo esta estrategia radican en la misión de conseguir

el aumento de las ventas, reforzada por los estudios de mercado que indicaban las nuevas tendencias de la sociedad.

ESTRATEGIA DE INVERSIÓN

La filosofía de la empresa basada en la Excelencia empresarial y en la Mejora constante, guía las estrategias de la compañía hacia la de inversión en I+D de manera que se ofrezcan los mejores productos, adaptándolos a las necesidades de los clientes. Por ello se invierte un 1% de la facturación en el área de I+D+i donde trabajan 53 personas. En 2013, se invirtieron 65 millones de euros en mejoras tecnológicas, equipamiento productivo, apoyo a la marca y promocional.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

ElPozo se decanta por una estrategia de internacionalización a través de la exportación. Se trata de una internacionalización gradual, pues exporta sus productos manteniendo la fabricación en la nación.

La empresa quiere adentrarse en la fabricación exterior, confiando en “Mercados poco maduros pero potentes” como son Brasil, Rusia, India y China (BRIC).

Según una noticia del 25 de marzo de 2014 de Europapress, el directivo de la empresa afirmó que “Hay que invertir fuera de España como estamos haciendo con Rusia, donde nos hemos aventurado y trabajamos porque consideramos que es un país emergente, que tiene un recorrido muy fuerte para nuestro sector. Trabajamos no sólo en exportar sino para establecernos en destino”.

ESTRATEGIAS DE OPERACIONES Y CALIDAD

Para mantener la confianza de los clientes, además de asegurar el correcto funcionamiento del proceso productivo, ElPozo diseñó, en un primer momento, un sistema de de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC), donde se estudiaron los riesgos o peligros que podrían darse durante la cadena de valor estableciéndose dichos puntos críticos. Además consolida un modelo organizativo que ya hemos mencionado, llamado Control Integral del Proceso.

Cabe mencionar que para la sociedad es relevante la certificación de seguridad agroalimentaria, para ello ElPozo utiliza la certificación AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) de productos. “AENOR se encuentra acreditada en base al Real Decreto 4/2014 y realiza controles periódicos a los diferentes operadores asociados con el sacrificio, despiece, elaboración, producción y comercialización de los productos sujetos a norma con objeto de verificar que las denominaciones declaradas en el etiquetado cumplen con los requisitos de aplicación” (www.aenor.es).

ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

La empresa considera que tiene el compromiso de ayudar, en cuanto a los beneficios, a los agentes económicos: a los accionistas a partir de la reinversión en los beneficios, a los clientes ofreciéndoles el mejor servicio, a los consumidores aportándoles las mejores soluciones alimenticias, a los proveedores asistiéndoles profesionalidad, a los empleados facilitándoles el día a día con servicios y ayudas de conciliación. Pero además del compromiso con ellos, ElPozo Alimentación, S.A. lo mantiene con la sociedad en general. Por ello, realiza acciones como el apoyo al deporte mediante el patrocinio de Clubs de Fútbol Sala, el fomento de la cultura gastronómica de los ciudadanos a través de la edición de libros y audiovisuales, colabora con diversas instituciones (bancos de alimentos, de ayuda a los más desfavorecidos, ONG's, etc.)

Además, posee una política medioambiental basada en la integración de la estrategia empresarial con el desarrollo sostenible, avalado por la certificación en Gestión Medioambiental UNE-EN ISO 14001, el cual requiere el cumplimiento de requisitos como la minimización de residuos, emisiones atmosféricas y vertidos.

MARKETING ESTRATÉGICO

Antes de elaborar una estrategia de mercado mediante el Cuadro de Mando Integral, es conveniente saber en qué se basan las 4P del marketing, según las políticas de la empresa.

➤ PRECIO

Ya sabemos que una de las estrategias de ElPozo Alimentación es la diferenciación mediante el precio. Consiste en ofrecer una marca amiga que contiene una relación calidad-precio, con el objetivo de aportar al consumidor un buen producto a un coste más bajo. De esta manera, los clientes que demanden poca cantidad, pueden conseguirla por un módico precio. Aunque se venda a un bajo coste, no supone riesgo en el margen de beneficio para la empresa ya que esta se aprovecha de las economías de escala. Pero no solo lleva a cabo ofertas al consumidor final, sino también a los distribuidores mediante rappels sobre ventas, o sistema de incentivos si fomentan la venta de productos a un coste más bajo.

➤ PRODUCTO

Las políticas del producto van dirigidas a la mejora de este, previa investigación de mercado mediante la inversión en investigaciones sobre los elementos que lo componen y que lleven a cubrir las necesidades de los clientes de una manera más personalizada. Se da la comercialización del producto, tanto a nivel nacional como internacional, con una amplia gama de contenido nutritivo, gustos, sabores, formatos, envases, etc., que forma la cartera de producto anteriormente explicada.

➤ PROMOCIÓN

ElPozo Alimentación, S.A., comenzó su promoción mediante spots publicitarios en 1980, y no fue hasta 1986 cuando la empresa decidió llevar a cabo estrategias de comunicación a través de otros medios como la radio, prensa, medio exterior...En 1989 comenzaron a hacer patrocinios de tipo cultural (Premios Francisco Rabal), deportivo (equipo de fútbol sala ElPozo Murcia), científicos (V Congreso Nacional

de Enfermería Comunitaria), sociales (ha colaborado con la Asociación Española Contra el Cáncer, la Fundación Francisco Munuera, apoya a Médicos sin Fronteras, a la Asociación de Enfermedades Raras y otros Trastornos Graves del Desarrollo D´GENES, Proyecto Hombre o el Centro de Rehabilitación de Drogodependientes Las Flotas de Alhama de Murcia).

Entre las actuales estrategias de promoción se encuentran: los patrocinios en momentos internos en los programas de mayor audiencia, acciones de publicidad externa como mupis y pantallas digitales en centros comerciales, promoción en revistas femeninas, etc. (www.europapress.es/murcia/noticia-elpozo)

➤ **PLAZA**

Este elemento engloba a los canales de distribución, por los que se hace llegar el producto al consumidor final.

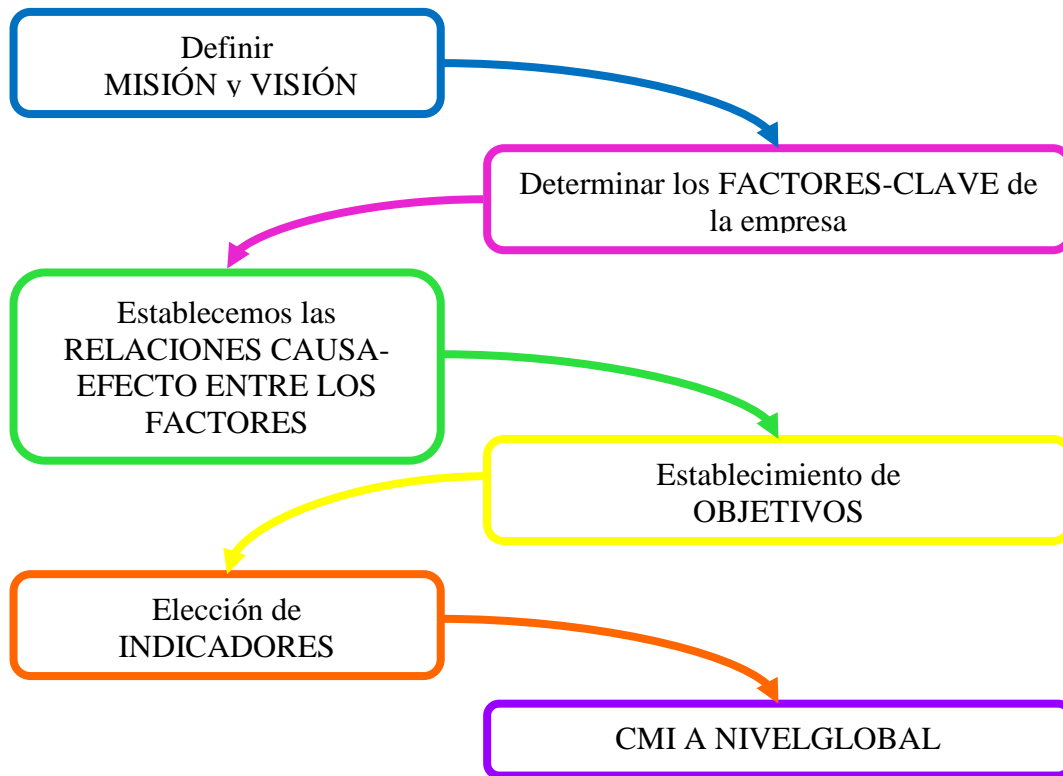
Para ElPozo es necesario diferenciar la comercialización de los productos en fresco de los elaborados cárnicos, pues el lugar de comercialización difiere siendo las tiendas tradicionales para la carne en fresco, y las grandes superficies para los elaborados cárnicos. En el primer caso se hace de esta manera para conseguir que los clientes tengan una mayor confianza en el producto gracias al contacto personal con el vendedor. De hecho, hay una campaña muy reciente de Extratiernos en la que el prescriptor es un carnicero real llamado Ángel, que recomienda el producto porque lo considera el mejor.

5.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El CMI o Balanced Scorecard (BCS) es un conjunto de herramientas que entrelaza relaciones de causa-efecto entre los activos tangibles y los activos intangibles de una empresa, con la finalidad de informar sobre los pasos y estrategias que va a seguir para conseguir los resultados a los que quiere llegar. Este sistema administrativo fue desarrollado por los economistas norteamericanos Robert Kaplan (profesor de la Universidad de Harvard) y David Norton (consultor empresarial).

Según el libro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996: “El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías – desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento – para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo – en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas – más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y se maneja un negocio”.

Conforme a esto las etapas por las que hay que pasar para la elaboración del CMI son:



5.2.1 DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN	VISIÓN
Ofrecer calidad, fiabilidad y marca	Liderazgo (Cuota de mercado)
Facilitar productos y servicios	Gran presencia internacional
Rentabilidad a accionistas	Marca reconocida e innovadora
Ingresos a empleados y proveedores	

PERSPECTIVA FINANCIERA

La política de financiación de ElPozo Alimentación está basada en el crecimiento mediante recursos propios (en 2014 cuenta con más de 340 millones de euros), dejando a un lado la asunción de riesgos que supone la financiación ajena. Dichos Recursos Propios son generados a partir de indicios como el liderazgo en costos, la internacionalización, la mejora del rendimiento, etc., que provocan un aumento en el Importe Neto de la Cifra de Negocios, permitiendo su reinversión y consecuente crecimiento.

Según los últimos datos de la empresa, disponibles en el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) a 31/12/2013, los valores de los elementos financieros de la empresa son los siguientes:

- De acuerdo con el balance de los años 2012 y 2013 se produjo un aumento en el Activo Total del 12,15%, producido en gran medida por el incremento del 18,57% del Activo No Corriente. Este se haya financiado por un aumento en el endeudamiento, siendo más concretamente entre este periodo del 16,61% del total del Pasivo, sin olvidarnos del aumento del Patrimonio Neto de un 9,27%. Pero a pesar de ello, podemos concluir que la empresa recurre a la autofinanciación.
- En cuanto a la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de 2012 y 2013, se produjo un aumento del 8,26% en la Cifra de Ventas y una reducción del EBIT (“Earnings before interest and taxes”: Resultado de explotación o Beneficio antes de intereses o impuestos) del 21,16%, lo que lleva a una reducción de la Rentabilidad Económica de la empresa. Estas variaciones dan como resultado una disminución en la Rentabilidad de Explotación de la empresa del 22,01%, siendo en 2013 del 11,59%.

La Rentabilidad Financiera disminuye en el 31,11% por las actividades financieras, siendo en 2013 del 12,62%.

- Diferencias de ElPozo Alimentación respecto al sector:

Activo No Corriente	↑ 0,34%
Patrimonio Neto	↑ 18,46%
Financiación Ajena	↓ 18,46%
Ventas/Ingresos Totales	↓ 0,63%
EBIT/I. Explotación	↓ 0,63%
EBIT/Ventas	↑ 0,01%
Rdo. Neto/ I. Explotación	↑ 1,2%

En este cuadro podemos observar que su nivel de endeudamiento es un 18,46% menor que el del sector. Además, porcentajes como el activo no corriente, el patrimonio neto, o la tasa de rentabilidad están por encima de los niveles del sector. Lo cual nos da a conocer la situación favorable en la que se encuentra la empresa.

PERSPECTIVA CLIENTE

La principal perspectiva de la empresa respecto del cliente es establecer relaciones de confianza con estos, entendiendo como clientes a todos los agentes de su entorno: accionistas, clientes, consumidores...la sociedad en general. Dado que la empresa busca crear valor para cada uno de ellos, debe de instruirse sobre las necesidades que corresponden a cada uno. Para ello, la empresa lleva a cabo estudios de mercado cuyos resultados puedan ser utilizados en posteriores modificaciones en los productos y servicios que ofrece la empresa, con la finalidad de la satisfacción de los agentes. La mejora de la perspectiva del cliente tendrá como consecuencia la mejora de la perspectiva financiera.

Entre los principales problemas en esta perspectiva se encuentran:

- La gran cantidad de productos sustitutivos.

- Tendencia de los clientes a marcas de distribuidor por el bajo coste.
- Disminución de productos en la cesta de la compra.

Por otro lado, hemos encontrado como factores positivos:

- La buena reputación de la marca ElPozo.
- Amplia gama de productos.
- Flexibilidad ante los cambios de tendencia de los consumidores.
- Existencia de clientes potenciales, acentuada con la internacionalización.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

La perspectiva que destaca sobre los Procesos Internos es la mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece ElPozo Alimentación. Como “proceso interno” entendemos todo aquello que influye en la elaboración del producto, es decir, maquinaria, personal y su formación, materia prima, sistemas de elaboración, etc. En esta perspectiva juegan un papel importante las inversiones, pues la empresa confía grandes cantidades de dinero en mejorar maquinaria, mejorar productos, formar al personal, realizar investigaciones de mercado, etc. Y no podemos olvidar el sistema de trazabilidad conocido como “Control Integral del Proceso”, cuya función no es otra, que controlar que esta perspectiva se alcance y asegurarse de que todo funcione como se había establecido.

El Dossier de Prensa 2014 confirma esta posición afirmando que “a través de la aplicación de la herramienta Calidad Total todos los miembros del equipo siguen las propuestas marcadas por una filosofía de mejora continua. La compañía fomenta los grupos de mejora, gracias a los cuáles los trabajadores desarrollan la implantación de innovaciones tanto en las instalaciones como en los procesos de trabajo.”.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE-CRECIMIENTO

Conforme a lo dispuesto en el Dossier de Prensa 2014 de la empresa: “en ElPozo Alimentación se cree en las personas, el conocimiento, la tecnología y la comunicación como los factores determinantes del éxito de la compañía”, lo que da a entender que

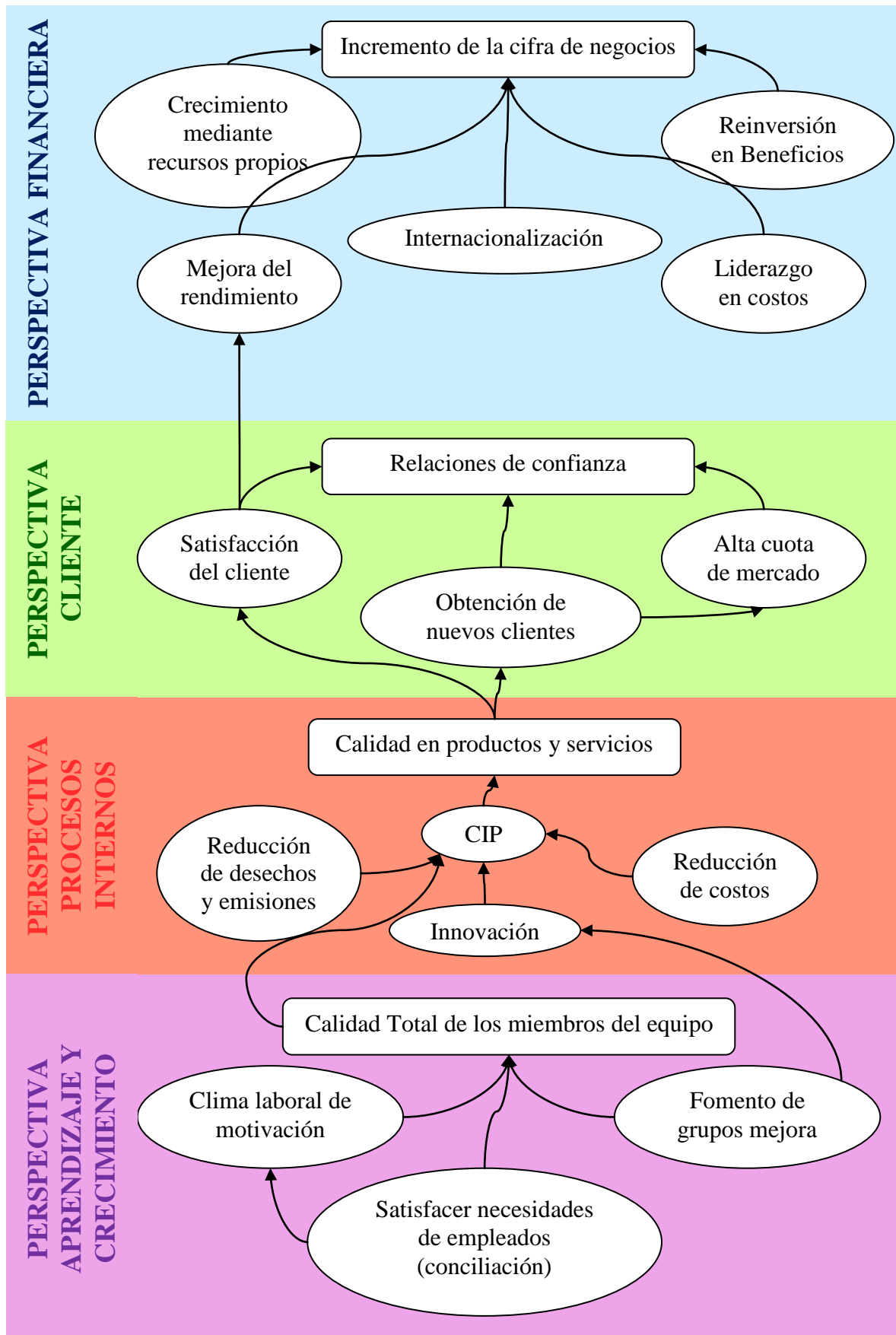
confía en la creación de valor y en el desarrollo de su empresa a través de sus empleados, en la motivación y el establecimiento de un clima laboral favorable, además del fomento de los grupos de mejora, donde los trabajadores desarrollan las innovaciones. Por todo ello la perspectiva del aprendizaje-crecimiento es “el desarrollo de una completa gama de soluciones centrada en la gestión de personas y conocimiento, sobre una plataforma de nuevas tecnologías [...], que dan soporte a procesos y cambios en la gestión y le permiten optimizar su capital intelectual y así obtener una auténtica ventaja competitiva.” (Dossier de prensa 2014 de ElPozo Alimentación, S.A.)

De esta manera las políticas adoptadas por la empresa para la creación de valor, sobre este aspecto que estamos estudiando y la generación de un clima laboral favorable, son:

- Ayudas de conciliación de la vida laboral con la familiar.
- Políticas de comunicación interna.
- Prestaciones a los empleados que facilitan su día a día, como el centro de educación infantil, becas de estudios, y otros servicios ofrecidos en las instalaciones en la empresa como el centro fitness, clínicas médicas, cafetería, comedor, salón de actos, etc.

Además se encuentra la Fundación de los Trabajadores de ElPozo Alimentación, que emprenden acciones sin fines lucrativos, de promoción social y cultural hacia los trabajadores de la compañía.

5.2.2 RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE LOS FACTORES



5.2.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Las perspectivas establecidas para la elaboración del Cuadro de Mando Integral tienen su utilidad en el aspecto de no dejar necesidad sin cubrir, pues con ellas podremos establecer los objetivos perseguidos en todas aquellas dimensiones que conforman la unidad empresarial, que garanticen el rendimiento y el éxito de la organización en el futuro.

OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Dado que los factores clave en este punto son el incremento del importe neto de la cifra de negocios, la internacionalización, la mejora del rendimiento, el crecimiento mediante recursos propios y la reinversión en los beneficios, los objetivos que podemos establecer para el logro de dichas perspectivas son los siguientes:

- Aumentar el beneficio de la empresa en un 10% cada año.
- Incrementar la autofinanciación, evitando la financiación ajena.
- Reinvertir el 1% de los beneficios en investigación y desarrollo de los productos.
- Establecer relaciones internacionales y posicionar la marca en el extranjero.

OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA CLIENTE

A efectos de los puntos que componen esta perspectiva, que son: el establecimiento de relaciones de confianza, la máxima satisfacción del cliente, la obtención de nuevos clientes y la alta cuota de mercado, podemos definir como objetivos:

- El aumento de la satisfacción del cliente mediante el estudio de mercado.
- Aumento de la cuota de compra.
- Captación de nuevos clientes, incrementando su número en un 5%, a través del lanzamiento de productos que cubran sus necesidades.

OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Debido a que entre los factores influyentes en esta perspectiva destaca: la calidad de los productos y servicios, en la que repercuten todas las decisiones adoptadas para el proceso productivo, y dado que en dicho proceso existe una gran importancia de la innovación, el sistema de Control Integral del Proceso, junto con la intención de la reducción de los desechos y las emisiones, y la disminución de los costos que conllevan estas operaciones, podremos plantear como objetivos:

- La reducción de los desechos y las emisiones en un 10%.
- Aumento de la eficacia en la innovación.
- Mejora del Control Integral del Proceso (CIP).
- Reducción del tiempo en las etapas del proceso productivo en las que sea posible.
- Mejora de la publicidad de la empresa y aumento del tiempo de campaña publicitaria.
- Establecer plantas de producción en otros puntos geográficos.

OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE-CRECIMIENTO

Dado que entre los factores influyentes en esta perspectiva encontramos un clima laboral favorable, la conciliación de los empleados y el fomento de los grupos mejora, para obtener una mayor calidad total de los miembros del equipo, podemos establecer como objetivos:

- Aumento de la formación, con la aplicación de cursos, que intervengan en el desarrollo del capital intelectual de la empresa.
- Promover una cultura de compromiso y lealtad en el trabajo.
- Reforzar las políticas de conciliación de la vida laboral de los empleados con la familiar o personal.
- Establecer un sistema de incentivos como recompensa de logro de objetivos.

- Aumentar la Calidad Total de los miembros del equipo, mediante el fomento de los Grupos Mejora.
- Aumento de la plantilla en 5% aproximadamente.
- Promover la concienciación sobre la seguridad laboral.

5.2.4 ELECCIÓN DE LOS INDICADORES

Se seleccionará aquellos indicadores que nos permitan evaluar el nivel alcanzado en la consecución de los objetivos establecidos. El número de indicadores no deberá ser muy elevado, ya que ello provocaría una distorsión de la imagen estratégica que queremos perseguir y un distanciamiento en la consecución de los objetivos establecidos.

INDICADORES DE PERSPECTIVA FINANCIERA

Incremento en el Importe Neto de la Cifra de Negocios

-Ratio de expansión de ventas= Ventas del año n / Ventas del año n-1

-Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII)

-ROE = Beneficio Neto /Fondos Propios

-ROA= BAII / Activo Total

Evaluación de la Autofinanciación:

-Ratio general= Fondos Propios / Capital

-Ratio de autonomía financiera= Fondos Ajenos / Fondos Propios

Rentabilidad de las inversiones:

-ROI= Beneficio / Desembolso inicial

-Tanto Medio de Rentabilidad (TMR)= ROI /Número de años

INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTES

Cuotas de mercado:

-Ratio de Cuota de mercado= Ventas de la empresa / Ventas del sector.

Captación de nuevos clientes:

-Ratio de expansión de ventas= Ventas del año n / Ventas del año n-1

-Tasa de adquisición= N° de clientes nuevos en el periodo / N° de clientes en el periodo

Relaciones de confianza:

-Tasa de retención= N° de clientes retenidos en el periodo /N° de clientes en el periodo

INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Reducción de los tiempos en el proceso productivo y aumento de la eficacia de la innovación:

-Eficiencia de los recursos = (Recursos programados / Recursos utilizados) x100

-Eficacia de los procesos = (Producción Real / Meta Programada) x100

-Productividad = Producción / Recursos

-Tiempo de producción =Volumen de unidades / Tiempo por unidad

Reducción de desechos y emisiones:

-Masa de residuos / Ciclo Productivo

Mejora de la publicidad:

-Porcentaje de aplicación del plan de ventas y marketing del año vencido.

INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE-CRECIMIENTO

Formación:

-Tiempo de formación en competencias clave por Empleado /Año

Sistema de incentivos de reconocimiento del personal empleado:

-Número de sugerencias innovadoras por Empleado / Año

-Número de sugerencias puestas en práctica / Año

Promover la seguridad laboral:

-Número de accidentes laborales con pérdida de días / Año

5.2.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL GLOBAL

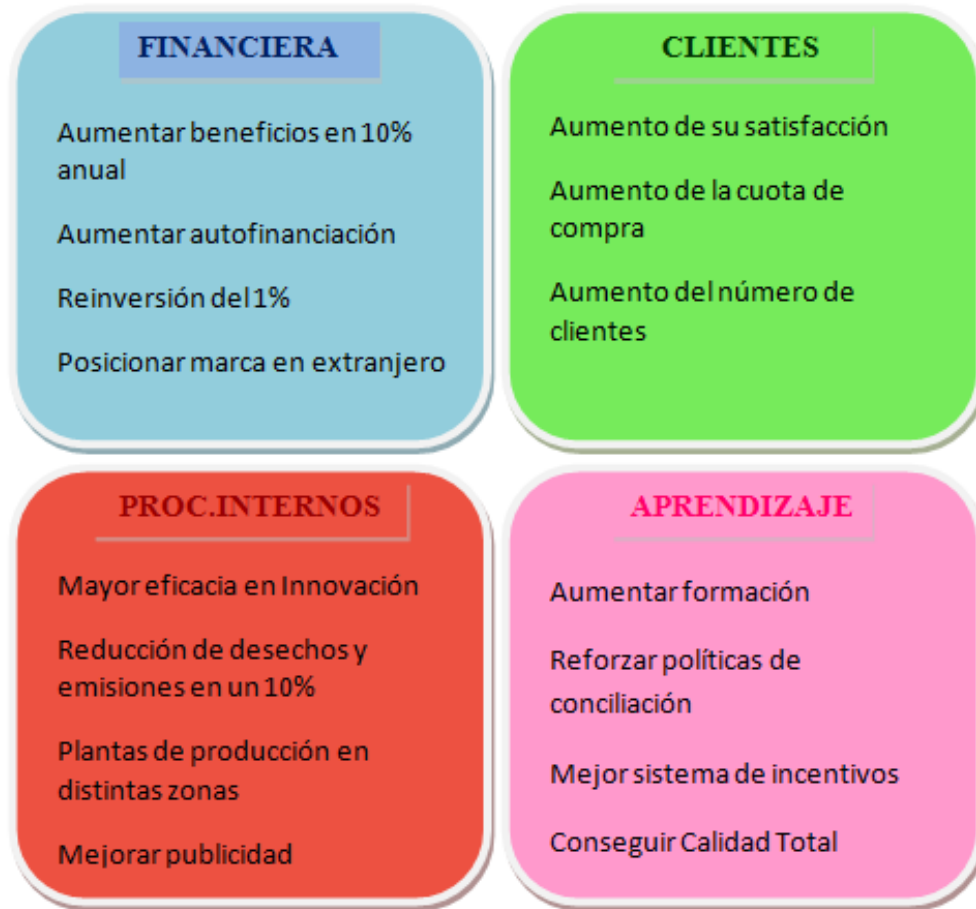
La elaboración del CMI tiene como objetivo la mejora de las actuaciones de la empresa en todos sus ámbitos, especialmente en la toma de decisiones estratégicas marcada por unos objetivos en cada perspectiva. Para poder tener una idea más clara de ello, lo representaremos de forma gráfica a nivel global.

Figura 37. Factores del Cuadro de Mando Integral Global



Fuente: Elaboración propia

Figura38. Objetivos del Cuadro de Mando Integral Global



Fuente: Elaboración propia

El CMI está dedicado a directivos y empleados que forman ElPozo, conjunto en cuya personalidad recaen las competencias de la toma de decisiones y estrategias que ayuden a mejorar en cada área y cada perspectiva estratégica de la empresa, para poder cumplir con los objetivos indicados.

5.2.6 CRONOGRAMA DE LOS OBJETIVOS DEL CMI

Un cronograma es un calendario de actividades útil para la consecución de los objetivos del Cuadro de Mando Integral. El que hemos elaborado abarca los tres próximos años, cada uno de ellos dividido por trimestres. Los cuadros en azul indican los trimestres en que se van a realizar las actividades de la columna de la derecha.

		2016				2017				2018			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
APRENDIZAJE	Cursos de formación	■				■				■			
	Restablecer políticas de conciliación	■	■										
	Restablecer sistema de incentivos			■	■								
	Análisis de Eficiencia				■				■				■
PROCESOS INTERNOS	Elaborar plan para reducir desechos y emisiones					■	■						
	Estudio geográfico de zonas para nueva planta de prod.					■	■						
	Estudio de los resultados de la innovación							■	■				
	Plan de marketing							■	■				
CLIENTES	Encuesta de mercado									■	■		
	Análisis de clientes									■	■		
FINANCIERO	Análisis financiero											■	■
	Estudio de la posición de la marca en extranjero											■	■
	Análisis de autofinanciación y reinversión											■	■

Como podemos observar, para aumentar la formación y la calidad, se llevarán a cabo cursos de formación el primer trimestre de cada año, y un análisis de eficiencia y eficacia de los empleados al final de cada año.

El período de planes de estudio, análisis, reestructuración de sistemas y políticas, es normalmente de dos trimestres.

6

CONCLUSIÓN

ElPozo Alimentación, S.A. es una de las empresas más relevantes de la Región de Murcia, además de estar entre las líderes en la elaboración de productos alimenticios con base cárnica. Desde su comienzo en 1954 ha ido desarrollándose en todos sus ámbitos: instalaciones, maquinaria, proceso productivo, cartera de productos, puntos geográficos en los que comercializa, etc. La planta de producción está en Alhama de Murcia, tiene 3.677 empleados, excelente equipo tecnológico, capacidad de inversión en I+D, un modelo organizativo conocido como Control Integral del Proceso (CIP) que le permite vigilar cada una de las fases de la cadena de valor, una filosofía de "Mejora Constante", sistema de integración vertical al pertenecer al Grupo Fuertes, y su marca ha ido extendiéndose hasta colocarse actualmente en 82 países.

Tras saber cómo es la empresa nos adentramos en conocer el entorno externo, para distinguir de qué manera influye en ella. Tras su análisis tenemos como conclusión que se encuentra en un sector que ha evolucionado positivamente en cuanto a producción, empleo y exportaciones, frente a una economía que ha ido en sentido contrario.

Los factores del entorno específico nos indican que la empresa cuenta con la amenaza de sus competidores actuales (principalmente Campofrío), de los productos sustitutivos (pan y cereales, productos lácteos, pescado y frutas), y del poder negociador de sus clientes al tratarse de un producto poco diferenciado. Otras variables, sin embargo, nos muestran que tiene oportunidades. Entre ellas está la tendencia de la población hacia hábitos de vida saludables, las barreras de entrada de los nuevos competidores (economías de escala, know-how, efecto experiencia, acceso a canales de distribución, etc.) y el alto índice de demanda en el mercado internacional.

Después de conocer los factores favorables y desfavorables del entorno externo, y las fortalezas y debilidades de la empresa, se pueden establecer estrategias que beneficien la situación de esta. Entre ellas hay que destacar que la sociedad debería ubicar plantas de producción en otros puntos geográficos que le permita abaratar en costes y establecer relaciones directas con el cliente, aumentar la utilización del pollo para la elaboración de sus productos ya que es la carne más consumida después del cerdo, además de evitar posibles pérdidas en caso de crisis alimentarias como ocurrió con la peste porcina en 2009, y aprovechar tanto el equipo humano y tecnológico, como las inversiones en investigación para ser flexibles ante las exigencias de los demandantes.

Las técnicas de perfil estratégico nos indican que ElPozo tiene niveles positivos frente a la competencia en el área comercial, el proceso productivo y la productividad, el área financiera y tecnológica, debiendo mejorar en las actuaciones de las áreas de recursos humanos y management.

Con el estudio de los productos y la posición de la empresa en el mercado mediante la utilización de matrices, llegamos a la conclusión de que los elaborados destacados por su atractivo en el sector, alto crecimiento y cuota de mercado, son el jamón curado y los productos cocidos como los de la gama BienStar. De esta manera podemos intuir que la empresa debe seguir invirtiendo en ellos para aumentar su rentabilidad.

La estrategia que identifica a nuestra empresa es el liderazgo en costos, pudiendo permitirse tener una marca diferenciada por sus bajos precios. Dicha estrategia se adoptó al conocer que los consumidores encauzaban sus preferencias hacia productos cada vez más económicos. Así, ElPozo amplía su cartera de productos con nuevos formatos y envases, para poder dar soluciones a sus clientes. Entre otras estrategias se encuentran la de inversión en I+D, la internacionalización gradual, es decir, expansión manteniendo la planta de producción en su lugar de origen, estrategias de operaciones y calidad mediante el Control Integral del Proceso (CIP), el sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC) y las certificaciones de seguridad agroalimentaria, además de las estrategias de responsabilidad social y medioambiental.

En último lugar utilizamos una herramienta conocida como Cuadro de Mando Integral (CMI), para entrelazar los objetivos a los que quiere llegar la empresa en la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y aprendizaje-crecimiento. Algunos de esos objetivos son el aumento su rentabilidad, la reinversión, captación de clientes, reducción de desechos o la conciliación. El fin de la elaboración del CMI es que ayude a llevar a cabo planes de actuación sobre cada perspectiva para la consecución de los objetivos mencionados. Dicha herramienta queda reforzada mediante un cronograma elaborado para la mayor facilidad de consecución de actividades que lleven a los objetivos.

Para concluir cabe decir que ElPozo destaca por ser una empresa que ha sido capaz de superarse gracias a su apuesta por la investigación de mercado, productos y tecnología. Pero no debe quedarse ahí, sino que tiene que seguir mejorando su actividad, reforzándola en todos sus aspectos para seguir creciendo.

7

GLOSARIO DE TÉRMINOS

CNAE: Clasificación Nacional de Actividades Económicas	SIC: Standard Industrial Classification
CIP: Control Integral de Proceso	APPCC: Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos
IFRM: Instituto de Fomento de la Región de Murcia	INE: Insittuto Nacional de Estadística
PIB: Producto Interior Bruto	IPC: Índice de Precios de Consumo
PYMES: Pequeñas Y Medianas Empresas	ANICE: Asociación Nacional de Industrias de la Carne de España
Matriz BGC: Matriz Boston Consulting Group	AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación
CIM: Cuadro de Mando Integral	BSC: Balanced Scorecard
FIAB: Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas	DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
BOE: Boletín Oficial del Estado	EPA: Encuesta de la Población Activa
INE: Instituto Nacional de Estadística	SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos

8

BIBLIOGRAFÍA

Empresa El Pozo Alimentación, S.A. Página Web: www.elpozo.com

Dossier Grupo Fuertes (2014). Web: www.grupofuertes.com

Dossier de Prensa de ElPozo (2014). Web: www.elpozo.com

Axexor, conocer para decidir. Información sobre empresas. Portal Web: www.axexor.es
Acceso: 15/04/2015

Ordoñez Pereda J.A, Jiménez y J. Arnau Fco. (2013) *Avances en la producción de elaborados cárnicos seguros y saludables*, Barcelona 2013. Edición: Lluís SalvàVila.
Plataforma de presentaciones SlideShare. Portal Web:
<http://es.slideshare.net/irtacat/avances-en-lap-roduccin-de-elaborados-crnicos-seguros-y-saludables>
Acceso: 10/01/2015

Índice de Precios de Consumo Año 2013. (2014). Notas de prensa del Instituto Nacional de Estadística (INE).
Página Web del Instituto Nacional de Estadística. Portal Web:
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc0012.pdf>
Acceso: 20/05/2015

Índice de Precios de Consumo 2015. Consultor de Datos Macroeconómicos DatosMacro. Portal Web:
<http://www.datosmacro.com/ipc>
Acceso: 24/05/2015

Calidad Pascual y ElPozo Alimentación apuestan por la internacionalización para seguir creciendo. Publicación de EUROPA PRESS (2014). Portal Web:
<http://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-calidad-pascual-elpozo-alimentacion-apuestan-internacionalizacion-seguir-creciendo-20140325123113.html>
Acceso: 22/02/2015

Bueno Cogolludo, M. A (2004). *Certificación agroalimentaria segura. El modelo AENOR*. Portal Web:

http://www.mercasa.es/files/multimedios/1292348110_DYC_2004_77_63_65.pdf

Acceso: 22/04/2015

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Portal Web:

<http://www.aenor.es/aenor/avisos/avisos/informacion.asp>

Acceso: 18/03/2015

El sector de la industria cárnica en la Región de Murcia (2013). Instituto de Fomento de la Región de Murcia. Portal Web:

http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id =2_9261

Acceso: 21/03/2015

Informe Sectorial del Instituto de Fomento de la Región de Murcia (2014). Página Web:

www.institutofomentomurcia.es

Acceso: 19/04/2015

All Natural, la gama más artesana. Productos de la Región de Murcia. Artículo publicado por La Opinión de Murcia el 20/12/2014. Portal web:

<http://www.laopiniondemurcia.es/especiales/productos-region-murcia/2014/12/>

Acceso: 19/06/2015

IVIE.(Marzo de 2015): Informe Económico 2014 de la FIAB

La carne en pie de guerra por la subida del IVA, de Rafael Pascual. Capital. Portal web:

<http://www.capital.es/2014/03/21>

Acceso. 19/06/2015

Briones, AJ. Coord. (2009): *Factores de Dirección Estratégica de los Agronegocios*.

Edita Universidad Politécnica de Cartagena.

Bueno Campos, E. (1996) Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnica y casos. Pirámide. Madrid.

- Bueno, E. Morcillo, P. y Salmador, M. P. (2006): *Dirección Estratégica. Nuevas Perspectivas Teóricas*. Pirámide. Madrid.
- Fernández-Sánchez, E. (1996): *Innovación tecnológica y Alianzas Estratégicas. Factores clave de la competencia*. Cívitas. Madrid.
- García, D.; Bernal, J. y Briones, A.J. Coord. (2010): *El Emprendedor Innovador y la Creación de Empresas*. Edita. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Grant, R.M. (1996): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Cívitas. Madrid.
- Jarillo, J.C. (1992): *Dirección estratégica*. McGraw-Hill, Madrid.
- Jiménez, J.A. (2005): *Dirección Estratégica y Viabilidad Empresarial*, Ediciones Pirámide. Madrid.
- Johnson, G., y Scholes, K. (2002): *Dirección estratégica*. Prentice Hall. Madrid.
- Mintzberg, H.; Brian, J. y Ghoshal, S. (1999): *El proceso estratégico*. Edición europea revisada. Prentice Hall.
- Munuera, J.L. (2010): *Casos de éxito de las empresas murcianas*. Editorial ESIC. Murcia.
- Navas López J.E. y Guerras Martín L.A. (2004) *Casos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas. Madrid.
- Navas López, J. E. y Navas Martín, L.A. (2002): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas. Madrid.
- Ventura Victoria, J. (1994): *Análisis Competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico*. Civitas. Madrid.

